Integrantes da Comissão instituída pela Portaria CFC n.º 008/2010 para elaborar o Livro Gestão Pública Responsável – Abordagem do Sistema CFC/CRCs
Maria Clara Cavalcante Bugarim
Juarez Domingues Carneiro
José Joaquim Boarin
José Odilon Faustino
César Roberto Buzzin
Dayse Paiva Oliveira
Dorgival Benjoino da Silva
Eunice Rosa de Melo
Fábio Araújo Pinheiro
João Dantas de Almeida Júnior

Coordenadora da Comissão
Maria Clara Cavalcante Bugarim

Colaboradores
Juliane Machado Melo
Fabrício Santos
Maristela Girotto

Diagramação e Projeto Gráfico
Marcus Hermeto
Tiago Castro

Revisão
Maria do Carmo Nóbrega

Tiragem
2 mil exemplares

APRESENTAÇÃO

A implantação da gestão pública responsável já pode ser considerada parte da história do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e a publicação deste livro resgata esse trabalho que vem sendo construído, há sucessivas gestões, com o comprometimento e a adesão dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs).

A atuação do Sistema CFC/CRCs tem sido conduzida, há vários anos, de forma integrada, com ações planejadas e desencadeadas conjuntamente, respeitando-se, contudo, a autonomia de cada entidade. Essa orientação administrativa, pautada nas práticas mais relevantes de gestão participativa voltada para resultados, formatou o Planejamento Estratégico, um conjunto de diretrizes da maior relevância para o Sistema CFC/CRCs.

A linha de gestão adotada pelo CFC e compartilhada pelos Conselhos Regionais registra, nesse Planejamento, a constante atenção com a inovação, a integração e a melhoria da organização e do funcionamento do Sistema. A totalidade desses conceitos e práticas foi validada pelo CFC com os CRCs, durante os Seminários Gestão Pública Responsável, realizados a partir de 2008.

Além de zelar pela manutenção e cumprimento das diretrizes da gestão pública responsável no âmbito dos Conselhos de Contabilidade, torna-se importante registrar que o CFC foi mais longe e subscreveu a Carta de Brasília – pacto nacional firmado em 2009, inicialmente, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (Consad), visando ao aperfeiçoamento do Estado por meio de diretrizes estratégicas para melhorar a gestão pública.

Para ilustrar o comprometimento do Sistema CFC/CRcs quanto ao entendimento da necessidade imprescindível de se aprimorar a gestão pública, resgato aqui um trecho da Carta de Brasília: “O desafio de modernizar a gestão é de todos os três níveis de Governo, de todos os poderes e também da sociedade, em particular dos seus setores organizados”.

Os Conselhos de Contabilidade estão fazendo a sua parte!

Maria Clara Cavalcante Bugarim
Vice-presidente de Desenvolvimento Profissional e Institucional do CFC

PREFÁCIO

O termo "gestão pública" está ligado diretamente à administração e, por consequência, à ideia de planejamento, direção, organização e controle, neste caso, de instituições de natureza pública.

O objetivo dos entes públicos e, em especial, dos conselhos de classe é o de atender às demandas e às necessidades, não só da categoria, mas também da sociedade.

No entanto, se faz necessária a adoção de um sistema de gestão pública eficaz, com a utilização de técnicas, ferramentas e instrumentos gerenciais capazes de contribuir para o desenvolvimento das instituições.

Nesse sentido, o Sistema CFC/CRCs, embasado nas experiências de um grupo de apoio à gestão nos Conselhos Regionais, registrou o conhecimento adquirido em uma obra, que tenho a certeza de que será de grande valia para o gestores de órgãos de classe.

As práticas de gestão responsável, o respeito aos mandamentos legais, a incorporação de princípios basilares de uma boa administração e a implementação de estratégias gerenciais focadas na sustentabilidade inspiraram o CFC, com o apoio da Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC), a editar este livro, fruto do trabalho de um grupo composto por conselheiros, funcionários e colaboradores.

Esta publicação discorre sobre a atuação e a responsabilidade do gestor público/conselheiro do Sistema CFC/CRCs: apresenta o Plano Estratégico para o período de 2009 – 2017, estabelecido de forma participativa e compartilhada com a construção liderada pelos presidentes do CFC e dos CRCs; destaca várias sugestões de iniciativas e ações para que o plano seja desenvolvido e para que haja integração e alinhamento na gestão; e sugere pontos de controle, para que os gestores possam monitorar o desempenho de sua instituição para o alcance dos resultados planejados.

Juarez Domingues Carneiro
Presidente do CFC

"Só posso compreender um todo se conheço, especificamente, as partes, mas não posso compreender as partes sem conhecer o todo".

Blaise Pascal, filósofo francês

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1 DEFINIÇÃO

Constitui-se administração pública a atividade desempenhada pelo Estado para a prestação de serviços públicos, pelos meios próprios ou por intervenção no setor privado, representada por seus agentes, órgãos e pessoas jurídicas a quem compete exercer as atividades público-administrativas.

O Estado, organizado quanto à divisão territorial, à forma de governo, à investidura dos governantes, à instituição dos Poderes e garantias individuais, se estrutura, hierarquicamente, por meio dos órgãos públicos incumbidos do desempenho das atribuições que lhe são legalmente designadas.

Órgãos Públicos, segundo Mello (2005, p.128), são “unidades abstratas que sintetizam os vários círculos de atribuições do Estado”, os quais são destituídos de personalidade jurídica e compõem a administração pública direta.

Ao lado dos órgãos da administração pública direta se encontram as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações públicas, que fazem parte da administração pública indireta e cuja criação segue o comando contido no art. 37, inciso XIX da Constituição Federal.

O presente trabalho, dentre os mencionados entes, interessa-se por aqueles constituídos sob forma de autarquia, que decorre do interesse da administração pública em descentralizar uma atividade que lhe é legalmente atribuída ou um serviço que não lhe é próprio, mas de interesse público.

O termo autarquia deriva do grego autarchia, significando autogoverno, comando próprio. No âmbito do direito, “autarquia” denomina as pessoas jurídicas de direito público com autonomia administrativa.

O art. 5º, inciso I do Decreto-Lei n.º 200/67 define autarquia como “o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”.

Esclarece Gasparini (2003, p. 287-288) que:

> As autarquias são detentoras, em nome próprio, de direitos e obrigações, poderes e deveres, prerrogativas e responsabilidades. Ademais, em razão da sua personalidade, as atividades que lhes são trespassadas, os fins e interesses que perseguem são próprios, assim como são próprios os bens que possuem ou que venham a possuir.

As autarquias, por sua diversidade de características e objetivos, têm recebido variada classificação doutrinária, inclusive quanto a sua relação com a administração pública, como é o caso das entidades de fiscalização do exercício profissional, cuja natureza jurídica será tratada no Capítulo 2.

1.2 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS

Os princípios são os postulados fundamentais orientadores do modo de agir do administrador. Os entes de fiscalização do exercício profissional, em face da sua natureza autárquica e da delegação para o desempenho de atividade pública, se encontram adstritos aos princípios constitucionais previstos no art. 37 da Constituição Federal (2007, p. 15-22). Seus atos devem ser pautados pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

1.2.1 Princípio da Legalidade

Toda atividade administrativa depende de autorização legislativa, implicando afirmar que ao administrador só é válido realizar o que a lei permite. Esse entendimento decorre da adoção do Estado de Direito, em que o Estado se obriga a respeitar as leis que aprova.

A subordinação às leis outorga ao administrador o papel de instrumento de realização das finalidades normativas e concede a suas ações o aspecto de legitimidade.

1.2.2 Princípio da Impessoalidade

Visa a garantir a todos igualdade de tratamento, de modo geral, e, em especial, aqueles que se encontrem, do ponto de vista jurídico, em igual situação.

A impessoalidade determina à administração que atue voltada para o interesse público em detrimento do interesse privado, visando a todos, indistintamente, e sem considerar um ou outro indivíduo isoladamente de modo a conceder-lhe tratamento privilegiado.

1.2.3 Princípio da Moralidade

O Princípio da Moralidade denota a indispensabilidade da obediência aos preceitos éticos aplicáveis à administração pública, exigindo do administrador a exata distinção entre o que é honesto e o que é desonesto.

Entre seus fins primordiais, visa estabelecer e preservar padrões de comportamento que proporcionem prestação de serviço público consonante com a probidade administrativa reclamada aos agentes da administração pública.

Cumpre destacar que o Princípio da Moralidade tem aplicação tanto na relação da administração pública com os administrados quanto entre os próprios agentes que a integram, vale dizer, entre o gestor, os demais dirigentes e os funcionários do ente administrativo.

1.2.4 Princípio da Publicidade

Impõe que os atos da administração pública tenham a mais ampla divulgação possível. Visa dar transparência, criando a possibilidade de controle da legitimidade dos atos administrativos.

Por meio da publicidade é que se pode aferir a legalidade e a eficiência dos atos praticados pelos agentes públicos.

A contrário senso, a Constituição Federal elenca, de modo exaustivo, os casos de não aplicação do Princípio da Publicidade ao prever o sigilo: (i) das informações imprescindíveis à segurança da sociedade e do Estado (art. 5º, XXXIII); (ii) dos atos processuais, quando necessário à defesa da intimidade ou ao interesse social (art. 5º, LX), bem como quanto à presença, que poderá ser limitada à das próprias partes e de seus advogados ou somente a estes, em casos nos quais a preservação do direito à intimidade do interessado no sigilo não prejudique o interesse público à informação (art. 93, IX).

1.2.5 Princípio da Eficiência

É o postulado ao qual se atribui o norteamento da conduta do agente quanto ao modo adotado no desempenho da atividade administrativa e representa a busca do Estado pela qualidade do serviço prestado.

Por meio do Princípio da Eficiência, expõe-se a necessidade de implantação de uma gerência pública compatível com as necessidades da administração e a defesa dos in-

teresses públicos, preservando o direito dos administrados e estabelecendo obrigações mínimas aos agentes públicos.

O Princípio da Eficiência tem sua essência expressa no art. 5º, LXX, VIII da Constituição Federal, acrescentado pela Emenda Constitucional n.º 45, o qual afirma que a "todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação".

CAPÍTULO II

CONSELHOS DE FISCALIZAÇÃO PROFISSIONAL

2.1 NATUREZA JURÍDICA DOS CONSELHOS

Os conselhos, pessoas jurídicas de direito público, são criados para exercer atribuições inerentes à regulamentação, ao registro e à fiscalização das profissões liberais. A delegação ocorre, segundo a Constituição da República, nos termos do art. 37, XIX, somente por lei específica, a qual define a área de atuação, dentre as atividades típicas de Estado, que seja objeto de descentralização administrativa, colocando-a no âmbito da administração indireta, a ser executada por autarquia, criada para esse fim.

Os conselhos de fiscalização – o Federal e os Regionais – foram, portanto, criados por lei, tendo cada um deles personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira. Além disso, exercem a atividade de fiscalização de exercício profissional que, como decorre do disposto no art. 5º, inciso XIII da Constituição Federal, evidencia o poder de polícia administrativa que é atividade tipicamente pública. Por preencherem, pois, os requisitos de autarquia, cada um deles é uma autarquia, inobstante o caráter sistêmico dado pela Lei que os criou.

Além disso, os conselhos de fiscalização detêm patrimônio próprio, constituído pela arrecadação de contribuições sociais de interesse das categorias profissionais, também chamadas de contribuições parafiscais, característica peculiar de autarquia.

A respeito da natureza jurídica dos conselhos de fiscalização do exercício profissional, leciona o Des. Ricardo Teixeira do Valle Pereira que:

> [..] no que toca especificamente às entidades de fiscalização profissional, apesar das dúvidas que surgiram nos primeiros momentos, com o tempo pacificou-se o entendimento de que eram realmente autarquias corporativas. [...] A jurisprudência predominante do período anterior à Constituição de 1988, outrossim, como já adiantado, consagrou o entendimento de que os conselhos de fiscalização do exercício profissional eram sem dúvida autarquias. (PEREIRA apud FREITAS, 2008, p. 30-31)

E arremata:

> Em suma, como visto, apesar das discussões que se travaram, prevaleceu o entendimento de que os conselhos de fiscalização profissional, sob a égide das constituições anteriores, ostentavam a natureza jurídica de autarquia de base corporativa. . (PEREIRA apud FREITAS, 2008, p. 30-31)

2.1.1 Finalidade dos Conselhos

É fato que os fins almejados devem estar suficientemente definidos em sua lei de criação, posto não ser admitido a esses entes a prática de atos que não estejam relacionados ao cumprimento de seus objetivos legais, obviamente feita a devida distinção entre atos-meio e atos-fins, tendo em vista que os primeiros nada têm a ver com a finalidade dos conselhos, servindo apenas como meio para a realização dos objetivos pretendidos.

Regra geral, os conselhos de fiscalização do exercício profissional, em que pese essa nomenclatura, têm como finalidades precípuas a fiscalização e a regulamentação do exercício de uma determinada profissão liberal, bem como a organização do registro ou a inscrição dos profissionais nela inseridos.

Além das atribuições específicas, existem as acessórias, que, logicamente, decorrem das principais, tais como: a defesa das prerrogativas profissionais, a representação da profissão, entre outras.

No âmbito do sistema do qual é parte, compete ao Conselho Federal o papel de coordenador, definindo diretrizes e editando as normas regulamentadoras do exercício profissional, enquanto aos Conselhos Regionais é delegada a função de membros executores das atividades finalísticas, mormente as relativas à fiscalização e à concessão de registro.

2.1.2 Características dos Conselhos

Na lição do Des. Ricardo Teixeira do Valle Pereira, mais uma vez, encontra-se o entendimento sobre a forma conferida aos conselhos de fiscalização profissional, na descrição das suas principais características (PEREIRA apud FREITAS, 2008, p. 54-60):

1. Personalidade jurídica própria – os conselhos respondem por seus atos e obrigações, tendo em vista serem detentores de personalidade jurídica, a qual é de natureza pública.

2. Responsabilidade civil objetiva – a responsabilidade civil dos conselhos, no que se refere aos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, é objetiva, em razão do disposto no art. 37, § 6º da Constituição Federal, ou seja, os particulares lesados por ações ou omissões dos conselhos não necessitam comprovar dolo ou culpa para obter reparação de danos.
3. Patrimônio constituído de bens públicos – os bens dos conselhos apresentam as mesmas características peculiares dos bens públicos, ou seja, impenhorabilidade, imprescritibilidade, inalienabilidade relativa e impossibilidade de oneração.
4. Regime diferenciado para cobrança da dívida ativa – os conselhos têm privilégio em relação à cobrança de sua dívida ativa, que é regida pela Lei n.º 6.830/80.
5. Prazo prescricional de cinco anos para punir profissionais a eles vinculados – os conselhos têm cinco anos para dar início ao processo e notificar o profissional que venha a praticar infração, conforme estabelece a Lei n.º 6.838/80;
6. Obrigatoriedade de prévia licitação – os conselhos se submetem à Lei n.º 8.666/93, sendo obrigados a realizar prévia licitação para a contratação de obras e serviços, bem como para compras e alienações, admitindo normas específicas.
7. Imunidade tributária em relação aos impostos que incidam sobre o patrimônio, a renda e os serviços – na condição de autarquias, os conselhos gozam da imunidade prevista no art. 150, inciso VI, alínea “a”, e § 2º da Constituição Federal.
8. Sujeição à fiscalização por parte do Tribunal de Contas da União – dada a natureza jurídica de autarquia corporativa dos conselhos, estão eles sujeitos à fiscalização pelo Tribunal de Contas da União.

Essas são as características que merecem maior destaque neste trabalho. Não olvida, todavia, a existência de outras também importantes, tais como: o regime diferenciado de execução de dívidas passivas; o privilégio da prescrição quinquenal; a submissão à Lei n.º 9.784/99; e a legitimidade para propor ações em defesa das prerrogativas da profissão regulamentada.

2.2 OS CONSELHOS DE CONTABILIDADE E A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL

Em face das atribuições institucionais conferidas aos entes de fiscalização do exercí-

cio profissional, alguns atos praticados no desempenho de suas atividades se encontram vinculados a leis voltadas para a administração pública, de que são exemplos: Lei n.º 4.320/64, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal; Lei n.º 6.830/80, que dispõe sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública e dá outras providências; Lei n.º 8.666/93, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências; e a Lei n.º 9.873/99, que estabelece prazo de prescrição para o exercício de ação punitiva pela Administração Pública Federal, direta e indireta e dá outras providências.

A Lei Complementar n.º 101/00, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, não se encontra no rol da legislação aplicável aos conselhos de fiscalização do exercício profissional. A respeito do tema, assim se pronunciou o colendo Tribunal de Contas da União:

> ACÓRDÃO 341/2004 - Plenário - TCU
> 1. Processo TC 016.756/2003-0 (com 1 anexo)
> 2. Grupo I - Classe III - Consulta.
> (...)
> 9.2.1. os conselhos de fiscalização profissional não estão subordinados às limitações contidas na Lei Complementar 101/2000, em especial as relativas aos limites de gastos com pessoal, incluindo terceirizações, visto que tais entidades não participam do Orçamento Geral da União e não gerem receitas e despesas de que resultem impactos nos resultados de gestão fiscal a que alude o referido diploma legal;
> 9.2.2. os conselhos de fiscalização profissional, apesar de não estarem sujeitos às limitações de despesa impostas pela Lei Complementar 101/2000, devem observar as normas gerais e princípios que norteiam a gestão pública responsável, com destaque para a ação planejada e transparente, que possam prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio de suas contas (art. 1º, § 1º).

Observa-se que a referida lei tem o propósito maior de imbuir o administrador público da importância de bem gerir os recursos públicos, destacando a necessidade de planejamento e de transparência que previnam riscos e corrijam desvios que causem desequilíbrio nas contas públicas e conduzam ao alcance de metas de resultados entre receitas e despesas, entre outros objetivos inerentes à responsabilidade na gestão fiscal.

Dada à relevância dos objetivos da lei, merece ressalva o fato de o TCU, a par de concluir não se encontrarem os Conselhos subordinados às limitações legais da Lei de Responsabilidade Fiscal, ter entendido que cabe a observação dos comandos de caráter geral e princípios próprios da gestão pública responsável.

Assim entendeu o colendo Tribunal, analisando, certamente, a atuação dos Conselhos sob o prisma da natureza das atividades que desempenham, de sua importância para a sociedade e do compromisso com o qual devem atuar relativamente aos profissionais que agregam, tanto quanto àqueles que se valem dos serviços profissionais a serem disciplinados e regulamentados.

Considerados esses aspectos, destacam-se os princípios de natureza jurídica e contábil contidos na Lei de Responsabilidade Fiscal os quais merecem, sem prejuízo de outros, especial atenção pelos gestores dos Conselhos de Contabilidade.

A Lei de Responsabilidade Fiscal determina, em seus arts. 4º e 5º, que a legislação orçamentária contenha mecanismos de planejamento a serem revelados em uma adequada elaboração e execução do orçamento, em consonância com o princípio do equilíbrio orçamentário.

Em seu art. 4º, § 3º, a LRF estabelece que a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) conterá previsão para Riscos Fiscais, a qual servirá para atender a passivos contingentes e a outros riscos capazes de afetar as contas públicas, dando assim destaque para o Princípio da Prudência.

Na geração de despesas, o gestor público deve adotar, nos termos dos arts. 15 e 16 da LRF, o devido controle, conforme preconizam os Princípios Constitucionais da Eficiência, Eficácia e Economicidade.

CAPÍTULO III

SISTEMA CFC/CRCs

3.1 CONCEITOS BÁSICOS DE SISTEMA

A busca pela solução dos problemas conduz os gestores a unir as partes que compõem a organização para formar um sistema que dará condições para administrar o todo.

De acordo com Oliveira (2005, p. 6), "sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com um determinado objetivo e efetuam função específica". A formação de um sistema se dá pela união de diversas partes interdependentes que conjuntamente visam atingir um objetivo comum.

Um bom exemplo de sistema é o Corpo Humano – conjunto de partes (órgãos ou subsistemas) que interagem entre si com o objetivo de manter a vida. Cada órgão ou subsistema é responsável por uma ou mais funções específicas, que buscam captar energia, movimentar os músculos, recuperar-se de ferimentos e doenças ou permanecer na temperatura adequada.

Segundo Bertalanffy (1975), os conceitos relacionados com este assunto surgiram nos estudos sobre organismos vivos feitos pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, que publicou trabalhos que originaram a Teoria Geral dos Sistemas, cujo objetivo é analisar a natureza dos sistemas e a inter-relação entre suas partes, bem como entender o ambiente nos quais os sistemas estão inseridos.

A Teoria procura, portanto, auxiliar na reflexão sobre como estudar organismos complexos, os relacionamentos entre suas partes e como o ambiente influencia e é influenciado por tais organismos.

Na Figura 1, a seguir, pode-se observar a representação esquemática de um sistema:

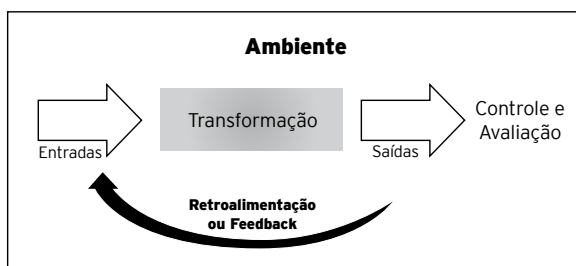



Figura 1 – Componentes de um sistema.

Os componentes de um sistema são:

- Entradas (inputs) – são fontes alimentadoras de um sistema, como a energia, a matéria, a informação, entre outros insumos oriundos do ambiente, necessários para que se processe a transformação.
- Saídas (outputs) – são os produtos/serviços ou os resultados esperados, provenientes do processo de transformação, os quais devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos para o sistema.
- Transformação – representa o processamento, a operação que transforma entradas em saídas, ou seja, insumos em produtos, serviços ou resultados. Esse processo é a maneira pela qual os elementos componentes interagem, a fim de atingir os objetivos.
- Controle e Avaliação – são os mecanismos de avaliação das saídas (produtos, serviços ou resultados) para verificar a coerência com os objetivos do sistema. Nesse sentido, as saídas devem ser quantificáveis, de acordo com critérios e parâmetros previamente instituídos.
- Retroalimentação (ou Realimentação ou Feedback) – é um modelo de comunicação cíclico e recorrente que reintroduz informações ou energias no sistema, com o intuito de promover ações de melhoria nas entradas e na transformação, gerando, consequentemente, saídas cada vez mais adequadas aos objetivos.

Outro aspecto importante é o de Ambiente no qual o sistema está inserido, representado por um conjunto de fatores que não pertencem ao sistema, mas que neste influenciem mudanças ou dele sofram influências que provoquem mudanças. O Ambiente é também chamado de meio ambiente, meio externo, entorno ou ambiente externo.

As organizações, por sua vez, também são sistemas, com partes que interagem para atingir objetivos e que se relacionam com um ambiente externo.

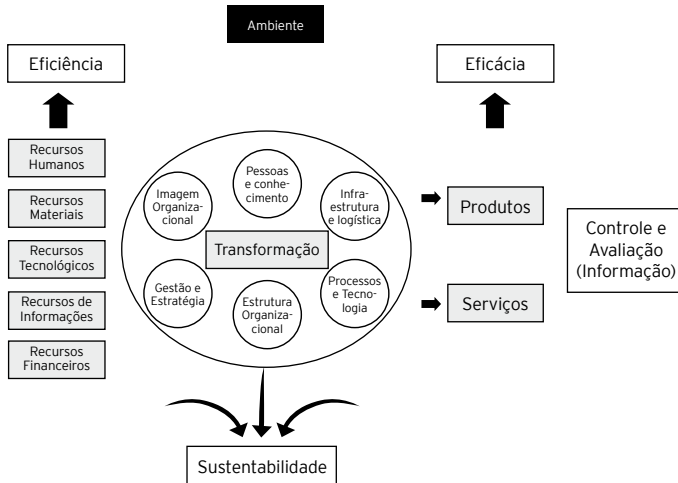



Figura 2 – Visão sistêmica de uma organização.

Os componentes básicos de um sistema organizacional são:

- Recursos (Entradas) – para que uma organização possa gerar produtos e serviços, é preciso, primeiramente, conseguir uma série de recursos para que haja a transformação (processo produtivo). Esses recursos utilizados podem ser: humanos, financeiros (dinheiro), matéria-prima, móveis, equipamentos, tecnologia, informações sobre o ramo de atividade, informação sobre o público-alvo, informações sobre o ambiente externo, entre outros.
- Produtos e Serviços (Saídas) – representam aquilo que o público-alvo ou os clientes querem da organização.
- Transformação – representa o processo produtivo de transformar os recursos em produtos e serviços que atendam ao público-alvo. Nesse sentido, a organização deve se preocupar em gerenciar fatores como: estratégias, pessoas, procedimentos de trabalho, estrutura física, estrutura organizacional, logística, tecnologia, fortalecimento da imagem organizacional, etc.
- Controle e Avaliação – são os mecanismos de avaliação, por meio de informações gerenciais, que permitem à organização verificar sua Eficiência (utilização dos recursos da melhor forma possível, com os custos minimizados, sem perder

a qualidade), Eficácia (cumprimento dos seus objetivos e alcance dos resultados esperados) e Garantia de Sustentabilidade (manutenção de vitalidade e satisfação do público-alvo).

- Retroalimentação (ou Realimentação ou Feedback) – todas as organizações estão buscando constantemente fazer melhor amanhã do que fazem hoje, tornando-se fundamental o uso das informações oriundas do Controle e Avaliação.

A visão/abordagem sistêmica auxilia na análise dos desafios e da complexidade das instituições nos dias atuais, possibilitando um aprimoramento da atuação de seus gestores. A organização, que é foco deste trabalho, é o Sistema CFC/CRCs, composto pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e pelos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs).

3.2 SISTEMA CFC/CRCs

O CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE e os CONSELHOS REGIONAIS DE CONTABILIDADE foram criados, como entidades fiscalizadoras do exercício profissional, pelo Decreto-Lei n.º 9.295, de 27 de maio de 1946 – com as alterações constantes das Leis n.º 570, de 22/12/48; n.º 4.695, de 22/6/65; n.º 5.730, de 8/11/71; n.º 11.160, de 2/8/2005; e n.º 12.249, de 14/6/2010; dos Decretos-Leis n.º 9.710, de 3/9/46, e n.º 1.040, de 21/10/69 –, dotados de personalidade jurídica e forma federativa, prestam serviço público e têm a estrutura, a organização e o funcionamento estabelecidos pelo Regulamento Geral dos Conselhos, aprovado pela Resolução CFC n.º 960/03.

De acordo com a lei de criação, os Conselhos Regionais de Contabilidade são subordinados ao Conselho Federal de Contabilidade, tendo como funções básicas o registro e a fiscalização da profissão contábil em todo o território nacional.

SISTEMA CFC/CRCs

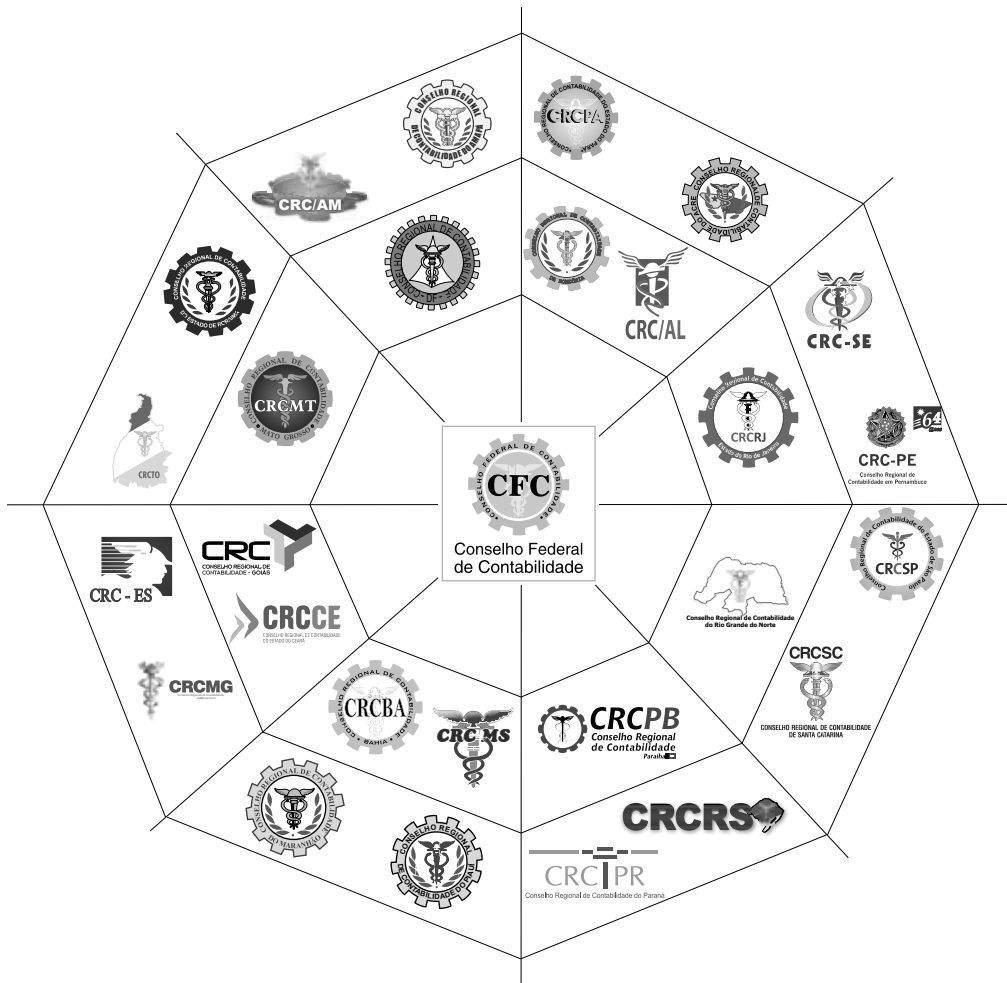



Figura 3: Composição estrutural do Sistema CFC/CRCs.

Foi a partir da década de 90 que o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Contabilidade, ao adotarem a metodologia de plano de trabalho, passaram a se organizar de maneira sistemática, dando origem ao que se convencionou denominar de "Sistema CFC/CRCs", no âmbito do qual foram definidas as funções básicas desse conjunto de entidades.

Os projetos e as atividades desenvolvidos por apenas alguns Conselhos passaram a ser implantados em nível nacional. A conquista mais importante foi a projeção da classe contábil perante as entidades públicas e privadas e perante a sociedade em geral.

Contudo, os desafios desse Sistema se ampliaram nos últimos anos e trouxeram consigo a necessidade de fortalecer a gestão e os mecanismos de controle do desempenho.

3.2.1 O Ambiente Externo ao Sistema CFC/CRCs

O Sistema CFC/CRCs está inserido em um ambiente com vários outros agentes econômicos que influenciam na sua atuação.

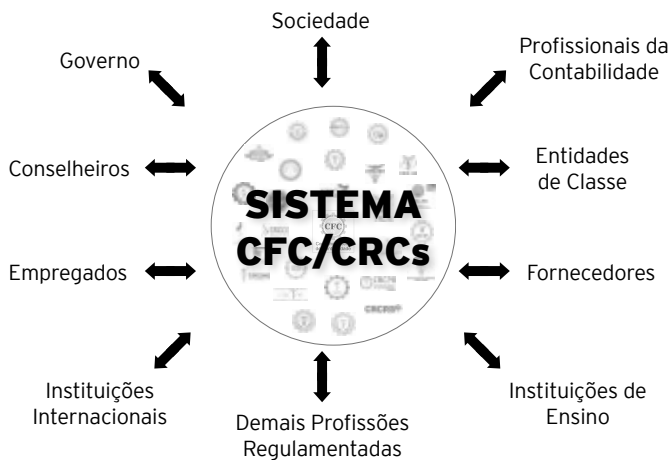



Figura 4 – Entidades que Compõem o Ambiente Externo ao Sistema CFC/CRCs.

3.3 LEGISLAÇÃO BÁSICA DO SISTEMA CFC/CRCs

- Decreto-Lei n.º 5.452, de 1/5/1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

- Decreto-Lei n.° 9.295, de 27/5/1946, que cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-Livros e dá outras providências.
- Decreto-Lei n.° 1.040, de 21/10/1969, que dispõe sobre os Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade, regula a eleição de seus membros, e dá outras providências.
- Decreto n.º 20.910, de 6/1/1932, que regula a Prescrição Quinquenal.
- Lei n.° 4.320, de 17/3/1964, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
- Lei n.° 8.666, de 21/6/1993, que regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- Lei n.° 9.962, de 22/2/2000, que disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração Federal Direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
- Instrução Normativa TCU n.° 63, de 1/9/2010, que estabalece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da Administração Pública Federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei n.º 8.443, de 1992.
- Resolução CFC n.º 827, de 20/11/1998, que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.° 960, de 30/4/2003, alterada pelas Resoluções CFC n.º 1.000, de 23/7/2004; n.º 1.045, de 16/9/2005; e n.º 1.119, de 22/2/2008 – Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade.
- Resolução CFC n.º 1.062, de 9/12/2005, que aprova o Manual de Contratação de Pessoal do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Resolução CFC n.° 1.101, de 24/8/2007, que aprova o Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Resolução CFC n.° 1.111/07, de 29/11/2007, que aprova o Apêndice II da Resolução CFC n.º 750/03, sobre os Princípios Fundamentais da Contabilidade.
- Resoluções CFC n.° 1.128 a 1.137, de 21/11/2008, que dispõem sobre as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.

- Resolução CFC n.° 1.161, de 13/2/2009 que aprova o Manual de Contabilidade do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.182, de 28/8/2009, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Resolução CFC n.° 1.252, de 27/11/2009, que aprova o Regimento Interno do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.280, de 16/4/2010, que fixa as diretrizes de cobrança dos Conselhos Regionais de Contabilidade e dá outras providências.
- Regimentos Internos dos Conselhos Regionais de Contabilidade.
- Portarias da Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

3.4 JURISPRUDÊNCIA

- Acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU), do Superior Tribunal de Justiça (STJ), do Supremo Tribunal Federal (STF) e dos Tribunais Regionais Federais (TRFs).

CAPÍTULO IV
GESTÃO PÚBLICA

4.1 GESTÃO PÚBLICA

O termo Gestão representa, de forma simplificada, o ato de gerir ou administrar. Administrar, por sua vez, é planejar, organizar, dirigir e controlar as organizações, fazendo as ações acontecerem, visando atingir os objetivos estabelecidos.

Entre as principais funções de gestão são:

- fixar objetivos futuros e estabelecer metas a serem atingidas (planejar);
- reconhecer, analisar e solucionar problemas;
- organizar e alocar recursos (materiais, financeiros, tecnológicos, etc.);
- respeitar leis e normas internas;
- negociar;
- comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar);
- relacionar-se, de forma adequada, com fornecedores, clientes, entidades públicas, privadas e do terceiro setor, entre outros agentes econômicos e sociais;
- analisar informações e tomar decisões;
- mensurar e avaliar (controlar), orientando-se por resultados.

Para as entidades públicas, há praticamente um consenso mundial de que a gestão constitui um fator fundamental para o aumento da eficiência das ações governamentais, visando à melhoria da prestação dos serviços ao cidadão e não apenas focada em seus processos burocráticos internos, sem impactos significativos sobre a população. É justamente o que aponta o amplo movimento que se observa em quase todos os países, no sentido da reforma e modernização do Estado, buscando assim formar um novo conceito de gestão pública.

Para que as funções de gestão sejam executadas a contento, deve-se estabelecer um modelo de gestão que, ao se utilizar de uma abordagem sistêmica, leva em consideração as dimensões de Pessoas, Estruturas, Processos, Projetos e Estratégias, que são absolutamente interdependentes, possuindo uma clara relação de causa e efeito entre elas, conforme demonstrado na Figura 5.

Modelo de Gestão

Estratégias
Processos
Projetos
Estruturas
Pessoas

Elevar os Resultados
e o Desempenho

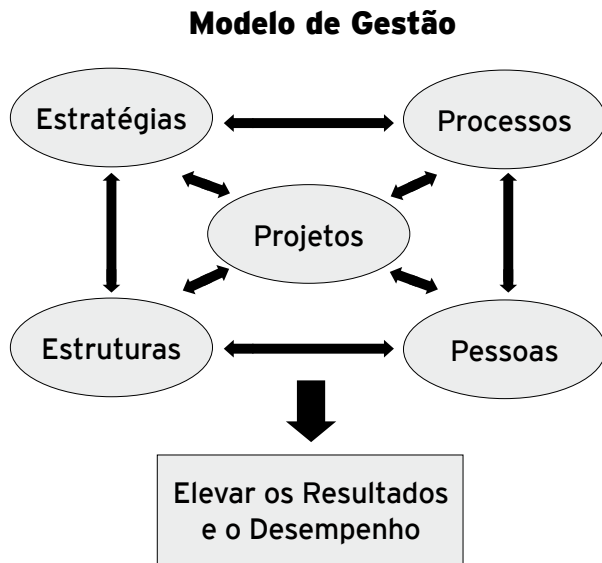



Figura 5 – Modelo de Gestão

A dimensão das Pessoas constitui a base fundamental, o alicerce sobre o qual toda a entidade se posiciona. O objetivo é preparar os profissionais para promover uma mudança de mentalidade, desenvolver habilidades técnicas que proporcionem máxima qualidade em todas as atividades desenvolvidas, além de prepará-los para conviver em um ambiente de mudanças constantes, criando um clima que facilite o desenvolvimento da capacidade de antecipação da organização, condição fundamental para o seu fortalecimento.

Na dimensão das Estruturas, consideram-se as condições físicas e organizacionais e as normas que criam a infraestrutura necessária ao pleno funcionamento da instituição. O objetivo principal dessa ação é dotá-la de uma condição que permita alcançar as estratégias e objetivos estabelecidos.

Na dimensão dos Processos, analisam-se os procedimentos e as atividades atuais da organização, redesenhando-os por meio de mecanismos que criam condições para o desenvolvimento das atividades de maneira ágil e eficaz, com mais fluidez e possibilidade mínima de erros com menor custo.

A dimensão das Estratégias define parte do modelo de gestão no que diz respeito à formatação da Identidade Organizacional, ao processo de Alinhamento Estratégico a ser

utilizado na organização, aos objetivos a serem alcançados (visão de futuro) e à gestão da mudança onde se avalia a cultura da organização, sua capacidade de projetar o futuro e de empreender as ações necessárias para atingir os objetivos definidos.

Nesse sentido, a gestão, para se iniciar, precisa estabelecer claramente o seu Planejamento Estratégico.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PENSAMENTO EM LONGO PRAZO

Lewis Carroll, em sua obra Alice no País das Maravilhas, um clássico da literatura infantil, consegue resumir para que serve o planejamento. Em determinado momento, Alice se encontra em uma encruzilhada e pergunta a outro personagem qual estrada ela deveria escolher. O outro personagem devolve a pergunta questionando para onde ela quer ir. Ela responde que não sabe e ele então diz: "se você não sabe aonde ir pode pegar qualquer estrada".

Isso também acontece com as organizações. Ao não saber aonde se quer chegar: caminhos errados podem ser tomados, energia, tempo e dinheiro podem ser perdidos, comprometendo sua sobrevivência e o seu futuro.

Nesse sentido, vale destacar que toda instituição almeja sempre que seu desempenho seja melhor amanhã do que é hoje. Para que este desejo se torne realidade, é preciso se estruturar um Planejamento Estratégico, processo pelo qual a organização identifica a situação futura desejada (Visão), realiza um diagnóstico de sua situação atual por meio da análise do Ambiente Externo (oportunidades e ameaças oriundas dos *stakeholders*[1] e da conjuntura econômica e social) e do Ambiente Interno (pontos fortes e pontos a fortalecer). O Planejamento Estratégico é a ponte que deve ligar o presente e o futuro.

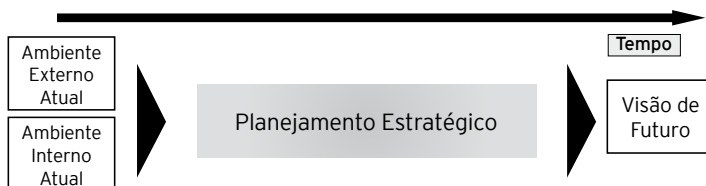



Figura 6 – Planejamento Estratégico.

1 Segundo Freeman (1984, p. 24), stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa.

O conceito de estratégia provém dos cenários de guerra, quando combates e lutas no decorrer dos séculos fizeram com que militares começassem a pensar antes de agir, planejando suas ações, na busca de vitória nas batalhas. Tal conceito foi refinado ao longo dos tempos, sendo incorporado em várias instâncias da vida em sociedade. Abandonando-se o sentimento aguerrido e a disputa agressiva das batalhas, pessoas e organizações conscientizaram-se da necessidade de planejar seu futuro e estabelecer ações que as levem a alcançá-lo.

O Planejamento Estratégico é, portanto, um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, baseado no futuro desejado e na relação entre a organização e o ambiente interno e externo. Para tanto, faz-se imprescindível a organização sistemática das atividades necessárias à execução dessas decisões, levando-se em conta os objetivos organizacionais e medindo-se o resultado alcançado em comparação às expectativas criadas, por meio de uma retroalimentação organizada.

Um Planejamento Estratégico deve conter, basicamente, os componentes apresentados na Figura 7.

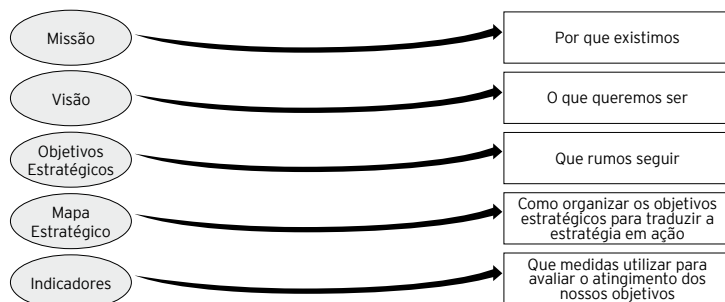



Figura 7 – Componentes de um Planejamento Estratégico

4.2.1 Missão (por que a organização existe)

Expressa a razão de ser ou de existir da organização, demonstrando o motivo para o qual ela foi criada; qual a sua finalidade no âmbito do Governo. Explica o que a instituição faz, englobando os benefícios para a sociedade.

4.2.2 Visão (o que a organização quer ser)

A Visão representa o ideal inspirador e motivador de realidade futura da organização, o qual lhe serve de guia. Descreve o que deve ser realizado em um determinado horizonte de tempo.

4.2.3 Objetivos Estratégicos (que rumos a organização deve seguir)

Os objetivos estratégicos representam o caminho predefinido a ser seguido para garantir a legitimidade e a sobrevivência da entidade em longo prazo. É o conjunto de desafios em médio e longo prazos necessário ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro.

4.2.4 Mapa Estratégico (como a organização deve traduzir os objetivos em ação)

O Mapa Estratégico é a ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da entidade. Aponta, por meio de objetivos estratégicos, agrupados em perspectivas, o caminho para se atingir a Visão. O Mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para gestores e funcionários da organização. São mapas que permitem visualizar os diferentes itens de uma organização, em uma cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores.

Conforme mencionado, o Mapa Estratégico pode ser dividido em perspectivas ou dimensões. Cada perspectiva agrupa um conjunto de objetivos estratégicos que indicam os rumos. Seguem alguns exemplos:

- Perspectiva de Recursos e Logística;
- Perspectiva de Pessoas e Tecnologia;
- Perspectiva dos Processos;
- Perspectiva do Público-Alvo;
- Perspectiva de Resultados.

4.2.4.1 Perspectiva de recursos e logística

Apresenta o suporte orçamentário e logístico necessário para assegurar a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, com o consequente aprimoramento dos processos internos, de forma sustentável e em longo prazo.

4.2.4.2 Perspectiva de pessoas e tecnologia

Identifica ações e inovações, nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação, tecnologia e comportamento organizacional, necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo. Descreve como pessoas, tecnologia, inovação e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

4.2.4.3 Perspectiva dos processos

Relacionam os processos internos críticos que focalizam a maximização do cumprimento da missão institucional. Vale ressaltar que a constante inovação nos processos e procedimentos fortalece a atuação em longo prazo, refletindo positivamente no resultado final.

4.2.4.4 Perspectiva do público-alvo

Indica o atendimento específico ao público-alvo da organização, promovendo a sua satisfação.

4.2.4.5 Perspectiva de resultados

Define o que a instituição deve avaliar e perseguir para maximizar o cumprimento da missão institucional e atingir a visão de futuro projetada. Dessa forma, ele estará atendendo à sociedade.

4.2.5 Indicadores

Medidas utilizadas para avaliar e comunicar o desempenho alcançado em relação aos resultados esperados pela implementação dos objetivos estratégicos. Cada objetivo estratégico deve ter seus próprios indicadores.

Nos capítulos seguintes, serão apresentadas as responsabilidades de um gestor público e o Planejamento Estratégico no âmbito do Sistema CFC/CRCs.

CAPÍTULO V

GESTOR PÚBLICO DO SISTEMA CFC/CRCs

5.1 RESPONSABILIDADE, POSTURA, LIDERANÇA, REPRESENTATIVA E COMPORTAMENTO ÉTICO

Este capítulo pretende traçar, de forma resumida, considerações que conduzam os gestores do Sistema CFC/CRCs a uma reflexão sobre o seu papel como Gestor ou Conselheiro, partindo de premissas básicas que norteiam e contribuem para o perfil ideal dos cargos em questão. Além disso, disponibiliza informações que permitam comparar a postura praticada com aquela tida como necessária ao alcance dos objetivos fins do Sistema CFC/CRCs de forma eficiente e eficaz.

É importante ressaltar que os cargos mencionados são eletivos e que, portanto, dependem da voluntariedade daqueles que se dispõem a exercê-los, não existindo a hipótese de ocupá-los por obrigação que não se origina da vontade própria, razão pela qual se entende que o compromisso é fator inseparável e indispensável ao alcance do sucesso desejado. No ambiente a que se destina este trabalho, o compromisso é um pacto consigo mesmo, que gera obrigações com a classe contábil brasileira, com as entidades de classe, com os órgãos governamentais, com os agentes econômicos de uma forma geral, e, em uma amplitude maior, com toda a sociedade brasileira.

É oportuno lembrar que o ser humano é um ser social por natureza, motivo pelo qual se organiza em grupos para o alcance de seus objetivos individuais, oportunidades em que convive com interesses pessoais e coletivos, sendo fundamental que, ao participar de entidades, os objetivos coletivos tenham preponderância sobre os individuais, sob pena de prejudicar e até inviabilizar o alcance desses últimos. Outro fator importante para o contexto do ambiente em discussão é a questão do “Comportamento”, inerente à condição humana, haja vista a não existência de seres humanos iguais, sendo fundamental o convívio com as divergências, tendo como objetivo a convergência em busca de interesses comuns.

Diante da dimensão pré-anunciada, os temas serão tratados em itens específicos, com vistas a se obterem conclusões que permitam uma visão condizente com o alcance dos Objetivos Estratégicos.

5.2 RESPONSABILIDADES GERAIS DE UM GESTOR PÚBLICO

Não se pode falar de responsabilidades sem antes adentrar no ambiente no qual elas estão inseridas, passando, obrigatoriamente, pela natureza das atividades desenvolvidas, fator que cria os vínculos que determinarão as obrigações jurídicas e consequentes responsabilidades. Nesse sentido, as atividades têm "Natureza Pública", ou seja, visam, essencialmente, o alcance da sociedade brasileira, por meio dos serviços de Registro dos Profissionais de Contabilidade e de Fiscalização do Exercício Profissional, as quais foram delegadas por meio do Decreto-Lei n.º 9.295, de 27 de maio de 1946, que imputa aos gestores as mesmas responsabilidades inerentes ao gestor público de uma forma geral.

A gestão pública exige grande responsabilidade, ações rápidas e de qualidade, nas quais os gestores precisam:

- seguir os princípios da administração pública para atender aos mandamentos constitucionais e não incorrer em ilegalidade;
- seguir os princípios da Teoria Geral da Administração (planejamento, organização, comando e controle) para fazer uma gestão eficiente e eficaz;
- ter sensibilidade para dar alcance social às políticas de gestão e atender aos interesses da sociedade relacionados aos fins institucionais dos conselhos; e
- promover o desenvolvimento sustentável, respeitando o meio ambiente.

5.3 RESPONSABILIDADES DO GESTOR PÚBLICO NO SISTEMA CFC/CRCs

Para o Sistema CFC/CRCs, o papel de zelar pela gestão pública responsável é dos conselheiros que, no caso dos Conselhos Regionais, são escolhidos pelo voto direto dos profissionais de Contabilidade, e, no Conselho Federal, pelo voto dos representantes indicados pelos Conselhos Regionais.

A atuação dos conselheiros dar-se-á basicamente:

- exercendo o papel de Conselheiro conforme seu Regimento Interno, principalmente participando das Câmaras para relato de processos e decisões através do voto, além da participação no plenário e outras atividades que lhes forem designadas;

- participando do Conselho Diretor, por meio de escolha por eleição interna, exercendo cargo de presidente ou vice-presidente de uma das áreas, oportunidade em que atuam como executivos, tendo a responsabilidade maior de fazer cumprir as diretrizes e as metas estabelecidas no Plano de Trabalho do Sistema CFC/CRCs.

Diante da magnitude que o cargo de conselheiro representa, o seu exercício traz, implicitamente, expectativas que coadunam com um perfil fundamentado em atributos, tais como: liderança, representatividade, postura adequada, dedicação e comportamento ético.

Como os conselheiros são escolhidos por meio de eleição, existe o pressuposto que a escolha recai sobre aqueles que exercem certa liderança ou influência em sua comunidade. Não há uma definição de líder ideal, pois o exercício do mandato exige muita flexibilidade e capacidade de adaptação. No contexto atual, visualizam-se algumas características básicas que se espera encontrar no perfil do conselheiro, quais sejam:

- Habilidade - É necessário ter conhecimento das obrigações inerentes ao cargo, principalmente do ordenamento jurídico que disciplina as atividades dos conselhos, tanto da natureza administrativa quanto da legislação da profissão contábil, sempre adicionado à experiência e à capacidade pessoal em gerir recursos materiais e humanos.
- Resistência – O cargo por si só exige capacidade de decisão, seja como julgador (na atuação dos processos administrativos), seja como legislador (na aprovação das normas que regem a profissão), ou como executivo (na execução do plano de trabalho), requerendo muita iniciativa, determinação, segurança nas decisões e respeito para com os seus comandados, profissionais da contabilidade e sociedade em geral.
- Personalidade – É indispensável que o líder seja pessoa idônea, exemplar quanto à integridade e possuidor de uma imagem que transmita segurança, confiabilidade, lealdade e independência.

Além das responsabilidades gerais expostos no item anterior, o gestor público no Sistema CFC/CRCs possui as responsabilidades e compromissos relacionados a seguir:

5.3.1 Responsabilidades Legais

- Conhecer, disseminar e colaborar no cumprimento da finalidade legal do Sistema CFC/CRCs, estabelecida pela Constituição Brasileira e pelo Decreto-Lei n.° 9.295, de 27/05/1946.
- Conhecer, disseminar e cumprir a legislação da profissão contábil.
- Fazer cumprir a legislação aplicável aos Conselhos.

5.3.2 Responsabilidades com a Sociedade

- Primar pela atuação profissional ética e responsável.
- Concorrer para a prestação de serviços de qualidade.
- Empenhar-se no trabalho de inibir a atuação de leigos e maus profissionais, sendo assim fator de proteção da sociedade.
- Fazer cumprir os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade.
- Punir os profissionais que, no exercício da atividade profissional, praticar ato que a lei define como crime ou contravenção.
- Buscar o aperfeiçoamento dos profissionais da contabilidade por meio da educação continuada.

5.3.3 Responsabilidades com a Profissão Contábil

- Fortalecer a imagem do profissional da contabilidade perante a sociedade.
- Defender a profissão contábil.
- Adotar providências de interesse do exercício da profissão, promovendo as medidas necessárias às suas regularidades e defesa, inclusive em questões judiciais ou administrativas.
- Conhecer, disseminar, cumprir e fazer cumprir o Código de Ética Profissional.
- Conhecer, respeitar e difundir os princípios técnicos da profissão.
- Ser diligente na defesa das prerrogativas profissionais.
- Adotar, de maneira impreterível e incondicional, medidas contra a ação dos leigos.
- Zelar pela dignidade, independência, prerrogativas e valorização da profissão e de seus profissionais.

- Incentivar o aprimoramento científico, técnico e cultural dos profissionais da contabilidade.
- Incentivar a ampliação da participação política e social do profissional da contabildade.

5.3.4 Responsabilidades com o Mandato Perante o Sistema CFC/CRCs

- Exercer o mandato com independência, transparência e probidade.
- Fortalecer a imagem do Sistema CFC/CRCs perante a sociedade.
- Contribuir para o fortalecimento da profissão por meio da aplicação de seus princípios éticos e técnicos.
- Valorizar a profissão contábil com suas atitudes e participações.
- Manter sempre aberto o diálogo com as demais entidades contábeis.
- Julgar os processos com imparcialidade e isenção, adotando, entre outros, os princípios da legalidade e da ampla defesa.
- Participar do julgamento de processos em Plenário ou como membro de Câmaras e Comissões, funcionando como relator, revisor ou apenas votando.
- Emitir pareceres.
- Representar o Conselho de Contabilidade, quando convocado.
- Compor o Plenário, as Câmaras e as Comissões.
- Participar de reuniões do Plenário e das Câmaras e Comissões das quais seja integrante.
- Fazer proposições sobre assuntos de interesse do Conselho e da classe contábil.
- Apresentar proposta de resolução.
- Votar.

5.3.5 Responsabilidades com a Sustentabilidade do Sistema CFC/CRCs

- Acompanhar a gestão administrativa e financeira do Conselho.
- Adotar e promover todas as medidas necessárias para a realização das finalidades do Conselho.
- Acompanhar o processamento, a concessão, a organização, a manutenção, a baixa, o revigoramento e o cancelamento dos registros de contador, técnico em contabilidade e organização contábil.
- Desenvolver ações necessárias à fiscalização do exercício profissional.

- Aprovar o orçamento do CRC, submetendo-o à homologação do CFC.
- Acompanhar a cobrança, a arrecadação e executar as anuidades, bem como preços de serviços e multas, observados os valores fixados pelo Conselho Federal de Contabilidade.
- Julgar infrações e aplicar penalidades previstas neste Regulamento Geral e em atos normativos baixados pelo CFC.
- Aprovar o seu quadro de pessoal, criar plano de cargos, salários e carreira, fixar salários e gratificações, bem como autorizar a contratação de serviços especiais, respeitando o limite de suas receitas próprias.
- Modernizar e otimizar a gestão do Conselho de Contabilidade.

CAPÍTULO VI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA CFC/CRCs

6.1 PROCESSO DE BUSCA DA QUALIDADE NO SISTEMA CRC/CRCs

A partir da criação dos Conselhos de Contabilidade, foi contínua a evolução da profissão contábil e o consequente aumento do número de registros profissionais e de organizações contábeis. Vislumbrando a necessidade de alcançar a excelência no desenvolvimento dos trabalhos, o Conselho Federal de Contabilidade estimula e apoia o desenvolvimento técnico e operacional dos Conselhos Regionais de Contabilidade.

Com a institucionalização do Sistema CFC/CRCs, os Conselhos de Contabilidade passaram a se organizar de forma sistêmica, definiram suas estratégias de atuação e criaram o seu modelo de Planejamento Participativo.

Essa nova forma de planejar e executar ações em conjunto levou a resultados significativos, permitindo a implantação de projetos mais ousados e a projeção da classe contábil, fortalecendo e alinhando a gestão por meio de um Planejamento Estratégico.

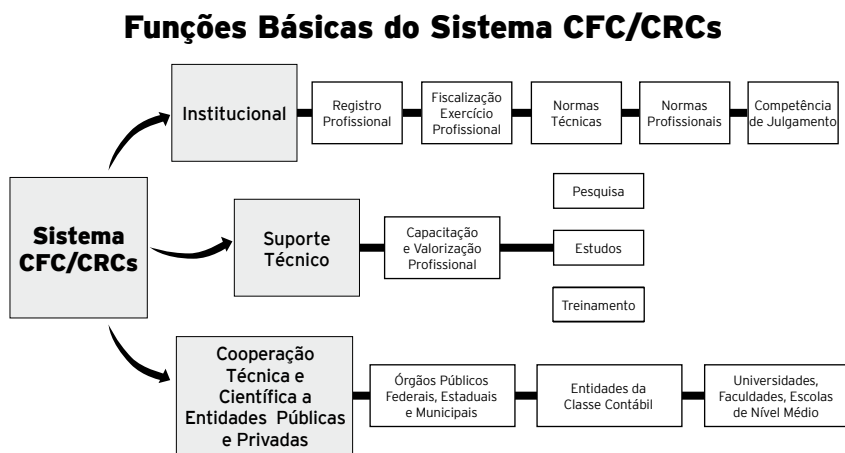



Figura 8 – Áreas de Atuação do Sistema CFC/CRCs

O CFC concentrou esforços na construção do seu Planejamento Estratégico, com a missão de promover o desenvolvimento da profissão contábil, primando pela ética e qualidade na prestação dos serviços à classe contábil e à sociedade.

Focado em seu Mapa Estratégico, o CFC passou em uma primeira etapa a redesenhar suas áreas e otimizar procedimentos internos para garantir eficácia nos processos e maior interação com o Sistema CFC/CRCs.

Na segunda etapa, visando à especificação, à padronização e à documentação de procedimentos, o CFC trabalhou para implementar a certificação da Norma ISO 9001, que trata da qualidade dos processos. A série ISO 9001 é um conjunto de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que podem, se desejarem, certificar seus sistemas de gestão por meio de organizações de certificação.

O CFC foi o primeiro órgão de classe federal a receber a Certificação ISO 9001. A partir de então, intensificou e ampliou seus trabalhos de redesenho de processos para obtenção da certificação em todas as suas áreas.

Contemplando os anseios da classe contábil e na busca da melhoria contínua, em 2007, o Sistema CFC/CRCs, por meio de seus presidentes e diretores, uniu-se para discutir os objetivos estratégicos e refletir sobre os rumos organizacionais, procurando realinhá-los na busca da convergência de todos os Conselhos de Contabilidade, a fim de traçar e unificar o seu planejamento estratégico. O Planejamento Estratégico do Sistema CFC/CRCs foi validado em 2008, com metas a serem alcançadas até o ano de 2017. A partir de então, todos os programas, projetos ou atividades passaram a ser concebidos pelos Conselhos de Contabilidade para atender a sua visão de futuro.

6.2 COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA CFC/CRCs

6.2.1 Missão do Sistema CFC/CRCs

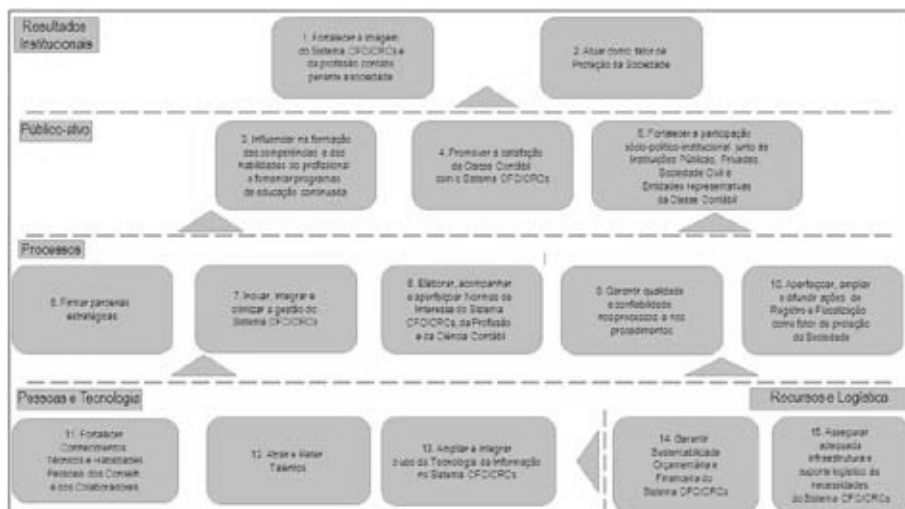
> Promover o desenvolvimento da profissão contábil, primando pela ética e qualidade na prestação dos serviços, realizando o registro e a fiscalização de profissionais e organizações contábeis, atuando como fator de proteção da sociedade.

6.2.2 Visão do Sistema CFC/CRCs

A visão do Sistema CFC/CRCs foi construída em 2007 para ser atingida até o ano de 2017.

> Ser referência nacional e internacional como órgão de profissão regulamentada, politicamente articulado e formador de opinião em questões socioeconômicas, tributárias, técnicas e organizacionais, consolidando a profissão contábil como fator de proteção da sociedade.

6.2.3 Mapa Estratégico do Sistema CFC/CRCs

CAPÍTULO VII

EXECUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO SISTEMA CFC/CRCs

Para alcançar os objetivos contidos no Mapa Estratégico, elencados no item 6.2.3, este tópico apresenta sugestões de projetos e iniciativas que servem como exemplos para uma boa gestão. Para cada um dos objetivos estratégicos estão vinculadas as ações, fixadas as metas temporais de execução e indicadores, como forma de executar e gerenciar a execução. Outros procedimentos podem ser julgados indispensáveis pelo gestor para aprimorar o exposto. "Disciplina" é a palavra-chave no cumprimento de um Mapa Estratégico.

Cada objetivo estratégico constante do Mapa terá sua descrição dividida em três itens:

- Iniciativas Estratégicas: sugestões de ações a serem realizadas para alavancar o objetivo.
- Legislação: aplicável ao objetivo estratégico específico.
- Pontos de Controle: indicadores sugeridos para medir o alcance do objetivo.

7.1 GARANTIR SUSTENTABILIDADE ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DO SISTEMA CFC/CRCs

7.1.1 Iniciativas Sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Difundir a obrigatoriedade dos registros de contadores e de técnicos em contabilidade.	Mensalmente	• Mapear universidades e faculdades que tenham cursos de Ciências Contábeis. • Mapear as instituições que promovam cursos técnicos em Contabilidade. • Conhecer a quantidade de futuros concluintes dos cursos de graduação e a quantidade de futuros técnicos em contabilidade. • Monitorar a quantidade de profissional da contabilidade registrados.
	Continuamente	• Utilizar material de divulgação, seguindo modelo padrão do CFC, que apresente o Sistema CFC/CRCs, informe os procedimentos para o registro profissional, bem como demonstre a importância do registro para o profissionais da contabilidade e para a sociedade. • Negociar com as instituições de ensino (universidades, faculdades e de ensino médio) o calendário para a realização das palestras.

Difundir a obrigatoriedade dos registros de contadores e de técnicos em contabilidade.	Continuamente	• Realizar palestras conforme calendário estabelecido. • Selecionar e preparar para a realização das palestras, profissionais (conselheiros delegados e funcionários), com profundo conhecimento do Sistema CFC/CRCs e da profissão contábil e com reconhecida habilidade de comunicação para esclarecer aos futuros profissionais da contabilidade a necessidade de ser registrado.
Realizar palestras em escolas de ensino médio.	Mensalmente	• Mapear escolas que deverão receber as visitas de representantes do CRC. • Realizar o mapeamento acima mencionado por meio de parceria com os respectivos serviços de orientação pedagógica das escolas, com Secretarias de Educação Municipais e Estaduais e com Centros de Integração Empresa-Escola (CIEE).
	Continuamente	• Negociar com as escolas o calendário de palestras sobre a profissão contábil. • Utilizar material de divulgação, seguindo padrão do CFC, que apresente a atuação do profissional contábil na sociedade. • Selecionar e preparar, para realização da palestra, profissional com profundo conhecimento da profissão contábil e com reconhecida habilidade de comunicação para inspirar nos jovens o desejo de ser contador. • Realizar as palestras.
Manter atualizado o cadastro dos profissionais da contabilidade registrados.	Diariamente	• Promover a sensibilização dos profissionais da contabilidade para a contínua atualização de seus dados cadastrais. • Manter constante monitoração do cadastro, verificando possíveis inconsistências, para que haja garantia de que as cobranças cheguem aos seus destinatários. • Pesquisar o cadastro do profissional da contabilidade junto à Receita Federal com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. • Criar no site do CRC a opção de recadastramento.
Manter atualizado o cadastro das organizações contábeis registradas.	Diariamente	• Promover a sensibilização dos empresários contábeis para a contínua atualização de seus dados cadastrais. • Manter constante monitoração do cadastro, verificando possíveis inconsistências, para que haja garantia de que as cobranças cheguem aos seus destinatários. • Realizar convênios com juntas comerciais, secretarias de finanças municipais, cartórios e com outras entidades públicas, com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. • Criar no site do CRC a opção de recadastramento.

Monitorar índice de inadimplência.	Mensalmente	• Calcular o índice de inadimplência. • Realizar ações para redução do índice de inadimplência. • Trabalhar em conjunto com as demais áreas do CRC para fortalecer o combate à inadimplência.
Realizar ações de cobrança administrativa.	Periodicamente a partir da necessidade	• Indicar responsável, no CRC, pela atividade de cobrança.
	Diariamente	• Conhecer os procedimentos descritos no Manual de Cobrança do Sistema CFC/CRCs. • Verificar os profissionais da Contabilidade registrados no CRC e que estejam com débitos de anuidades e multas. • Negociar o pagamento do débito, conforme as normas vigentes.
Monitorar débitos a prescrever.	Mensalmente	• Inscrever na Dívida Ativa débitos de anos anteriores, não prescritos, cobrados administrativamente, atendendo às exigências legais e emitindo a respectiva Certidão da Dívida Ativa (CDA).
Realizar execução judicial dos débitos não pagos por meio da cobrança administrativa.	Mensalmente	• Encaminhar documentação à Assessoria Jurídica do CRC, para o competente ajuizamento da ação de execução. • Monitorar as ações judiciais por meio de relatórios trimestrais da Assessoria Jurídica sobre o andamento das execuções.
Verificar o efetivo recebimento das anuidades.	Diariamente	• Realizar conciliação entre as cobranças baixadas e o efetivo recebimento dos recursos.
	Continuamente	• Manter os recebimentos das anuidades exclusivamente por meio de boletos pagos na rede bancária.
	Mensalmente	• Acompanhar a ocorrência de aumento da receita com anuidades, a partir das ações implementadas. • Controlar os descontos concedidos (nome do profissional da contabilidade , número de registro, valor original devido, valor do desconto, percentual do desconto, valor líquido, número do processo, conselheiro relator, número da deliberação/ata, mês de competência), mantendo um rito processual que documente a decisão sobre o desconto. • Deliberar, sobre os descontos concedidos, na Câmara de Controle Interno.
Manter controle rigoroso das despesas.	Diariamente	• Monitorar as rubricas de despesas, priorizando a análise dos valores mais relevantes. • Otimizar a aplicação dos recursos e combater desperdícios.
	Mensalmente	• Acompanhar a execução do Plano de Trabalho e do orçamento. • Acompanhar os processos de licitação e os contratos.

Reserva para provisão e constituição de fundos.	Anualmente	• Mapear volume de recursos envolvidos em causas trabalhistas contra o CRC para constituição de provisão. • Prever volume de recursos para outras contingências, tais como: causas de perdas e danos, sinistros não cobertos por seguros, etc., para constituição de fundos. • Editar resolução do CRC que constitua a reserva financeira, estabelecendo as contingências que possam utilizar os recursos constantes da mesma reserva. • Prever recursos no orçamento anual para constituição da provisão. • Realizar aplicação financeira com os valores da reserva constituída. • Manter controle rigoroso da reserva para que não haja utilização indevida dos valores, prestando contas anualmente ou quando da utilização dos recursos, perante o Plenário do CRC. • Estabelecer, com a aprovação do Plenário do CRC, o valor máximo de reserva financeira. Tal reserva se acumulará a cada ano até atingir esse valor máximo e será recomposta à medida que for sendo utilizada.

7.1.2 Legislação aplicada

- Decreto-Lei n.° 9.295, de 27/5/1946, que cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros e dá outras providências.
- Lei n.º 6.206, de 7/5/1975, que dá valor de documento de identidade às carteiras expedidas pelos órgãos fiscalizadores de exercício profissional e dá outras providências.
- Lei n.º 6.840, de 3/11/1980, que dispõe sobre títulos de crédito comercial e dá outras providências.
- Lei n.º 6.830, de 22/9/1980, que dispõe sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública e dá outras providências.
- Artigo n.º 174 do Código Tributário Nacional (Lei n.º 5.172 de 25/10/1966).
- Resolução CFC n.º 827/1998, que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.166/2009, que dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis.
- Resolução CFC n.º 1.167/2009, que dispõe sobre o Registro Profissional dos Contabilistas.
- Resolução CFC n.º 1.182/2009, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.

- Resolução CFC n.º 1.280/2010, que fixa as diretrizes de cobrança dos Conselhos Regionais de Contabilidade e dá outras providências.
- Resolução do CFC que dispõe sobre a cobrança de débitos de exercícios anteriores.
- Resolução do CFC que dispõe sobre os valores da anuidade, taxas e multas devidas aos Conselhos Regionais de Contabilidade.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.1.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Ampliação da receita de contribuição (anuidade)	[(Receita de Contribuição do ano atual / Receita de Contribuição do ano anterior) - 1] x 100
Índice de inadimplência da anuidade de profissionais do exercício	(quantidade de profissionais inadimplentes no exercício / quantidade de profissionais ativos) x 100
Índice de inadimplência da anuidade de profissionais (inadimplência geral)	(quantidade de profissionais inadimplentes / quantidade de profissionais ativos) x 100
Índice de inadimplência da anuidade de pessoas jurídicas do exercício	(quantidade de organizações contábeis inadimplentes no exercício / quantidade de organizações contábeis ativas) x 100
Índice de inadimplência da anuidade de organizações (inadimplência geral)	(quantidade de organizações contábeis inadimplentes / quantidade de organizações contábeis ativas) x 100
Índice anual de recebimento das multas de infração	(valor das multas de infração recebidas nos últimos 12 meses / valor das multas de infração aplicadas nos últimos 12 meses) x 100
Índice geral de recebimento das multas de infração	(valor das multas de infração recebidas nos últimos 5 anos / valor das multas de infração aplicadas nos últimos 5 anos) x 100
Índice de egressos de formandos	(quantidade de contadores registrados no ano / quantidade de alunos graduados em ciências contábeis no ano) x 100
Índice de inscrição em dívida ativa	(valor dos débitos inscritos em Dívida Ativa no ano corrente / valor dos débitos em cobrança normal vencidos, gerados no exercício anterior) x 100
Índice de execução judicial	(valor dos débitos executados judicialmente até o exercício anterior / valor dos débitos inscritos na dívida ativa e não recebido até o exercício anterior) x 100
Grau de eficácia da receita de contribuição	(valor da receita de contribuição recebida no exercício / valor da receita de anuidade prevista no plano de trabalho) x 100
Índice de despesas com pessoal	(valor da despesa com pessoal / valor total da arrecadação - anuidades, taxas e emolumentos) x 100
Realização da reserva de contingências	(valor da reserva para contingência constituída / valor da reserva para contingência prevista) x 100
Constituição da reserva para contingências	(valor da receita corrente líquida x percentual de reserva para contingência aprovado)

7.2 ASSEGURAR ADEQUADA INFRAESTRUTURA E SUPORTE LOGÍSTICO ÀS NECESSIDADES DO SISTEMA CFC/CRCs

7.2.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Manter adequado o ambiente físico do CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	• Designar responsável, no CRC, pela manutenção e conservação do ambiente físico.
	Diariamente	• Manter espaço físico e leiaute adequados para a realização das atividades dos conselheiros e dos funcionários. • Manter área de atendimento adequada ao contabilista. • Manter imóveis em condições de uso seguro (extintores de incêndio, sistema de alarme, fechaduras, estrutura predial, infiltração, etc.). • Manter seguro dos imóveis. • Realizar manutenção e conservação periódica dos imóveis do CRC. • Cuidar da acústica, da iluminação, das cores de móveis e paredes e da temperatura do ambiente de trabalho.
Realizar controle de frota.	Periodicamente a partir da necessidade	• Designar responsável pela manutenção, conservação e controle da frota.
	Diariamente	• Ter veículos na quantidade necessária para a efetiva execução das atividades do CRC, priorizando as ações de fiscalização. • Manter veículos em condições de uso seguro (peças, pneus, extintor de incêndio, cintos de segurança, etc.). • Realizar manutenção dos veículos (limpeza, manutenção corretiva e preventiva). • Realizar controle da utilização dos veículos e controle de consumo de combustível. • Estabelecer tempo razoável de renovação da frota, realizando a respectiva programação orçamentária e financeira.
	Permanente	• Manter veículos com a identificação da entidade e de "uso em serviço". • Manter seguro dos veículos.
Realizar controle do almoxarifado.	Periodicamente a partir da necessidade	• Designar responsável pelo controle do almoxarifado. • Estabelecer local apropriado para guarda dos materiais de expediente, dos materiais de limpeza e dos materiais de copa e cozinha.

Realizar controle do almoxarifado.	Diariamente	• Realizar controle de material consumido. • Manter a quantidade de material de expediente necessária ao cumprimento das atividades do CRC. • Manter controle sobre a validade e a obsolescência dos materiais. • Criar e manter atualizado o controle de estoques. • Controlar os momentos de reposição de materiais (estoques mínimos e máximos), levando em consideração o tempo necessário para realização do processo licitatório. • Realizar o controle dos itens do almoxarifado por meio de sistema informatizado.
	Anualmente	• Realizar processo de inventário.
Disponibilizar mobiliário e equipamentos de informática.	Periodicamente a partir da necessidade	• Estabelecer tempo razoável de atualização do parque tecnológico (máximo 3 anos) e de renovação do mobiliário.
	Diariamente	• Manter móveis e equipamentos de informática na quantidade e qualidade adequadas para a realização das atividades do CRC. • Cuidar da adaptação ergonômica de móveis e equipamentos de informática. • Realizar manutenção corretiva e preventiva de móveis e equipamentos de informática. • Realizar seguro de equipamentos específicos que não constem da apólice de seguro do imóvel.
	Anualmente	• Programar orçamentária e financeiramente a renovação de 1/3 (um terço) do parque de informática a cada ano.
Realizar controle dos bens patrimoniais.	Periodicamente a partir da necessidade	• Designar responsável, no CRC, pelo controle dos bens patrimoniais e softwares.
	Diariamente	• Realizar a contabilização e a guarda das notas fiscais referentes aos bens patrimoniais e softwares adquiridos. • Realizar a contabilização dos bens patrimoniais e softwares recebidos mediante termo de doação. • Registrar e etiquetar bens patrimoniais do CRC. • Registrar os softwares adquiridos pelo CRC. • Designar os responsáveis pelos bens patrimoniais do CRC, mediante assinatura de termo de responsabilidade. • Manter atualizados os termos de responsabilidade sobre os bens patrimoniais. • Estabelecer controle de movimentações dos bens no CRC. • Realizar o controle dos bens patrimoniais por meio de sistema informatizado.
	Anualmente	• Realizar processo de inventário.

Realizar processos licitatórios consistentes.	Diariamente	• Cumprir normativos legais. • Cuidar para não existirem processos de aquisição de bens e serviços sem o respectivo procedimento licitatório. • Realizar especificação detalhada, dada pelo setor solicitante, do material ou serviço a ser adquirido. • Realizar estimativa de custos necessária para abertura do processo licitatório. • Verificar a existência de dotação orçamentária. • Solicitar autorização, pela autoridade competente no CRC, para abertura do processo licitatório. • Firmar os contratos ou emitir as autorizações de fornecimento/serviços. • Realizar controle adequado dos contratos e dos respectivos vencimentos. • Respeitar os normativos legais no que se refere à renovação de contratos e às contratações em caráter de urgência. • Formalizar os contratos estabelecendo prazos determinados e com a devida publicação na imprensa oficial. • Realizar controle dos procedimentos de compra, por modalidade de licitação, inclusive dispensa, para evitar o fracionamento de despesas. • Manter arquivos organizados para os contratos e processos licitatórios do CRC.
	Anualmente	• Nomear, por meio de ato específico, a comissão de licitação e os pregoeiros.

7.2.2 Legislação aplicada

- Decreto-Lei n.º 200, de 25/2/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- Decreto n.º 3.555, de 8/8/2000, que aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.
- Decreto n.º 5.450, de 31/5/2005, que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
- Decreto n.º 93.872, de 23/12/1986, que dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências.
- Lei complementar n.º 123, de 14/12/2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n.ºs 8.212 e 8.213, ambas de 24/7/91, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decre-

to-Lei n.° 5.452, de 10/5/43, da Lei n.º 10.189, de 14/2/2001, da Lei Complementar n.º 63, de 11/1/90; e revoga as Leis n.os 9.317, de 5/12/96, e 9.841, de 5/10/99.

- Lei n.º 4.320, de 17/3/1964, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
- Lei n.º 8.666, de 21/6/93, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- Lei n.º 10.520, de 17/7/2002, que institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.101, de 24/8/2007, que aprova o Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.
- Resolução CFC n.º 1.161, de 13/2/2009, que aprova o Manual de Contabilidade do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.

7.2.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Índice de renovação do parque de informática	(quantidade de equipamentos adquiridos no exercício / quantidade de equipamentos do exercício anterior) x 100
Adequação de espaço físico (área útil de trabalho)	(quantidade de metros quadrados ocupados / quantidade de colaboradores)
Índice de adequação da frota de veículos de uso da fiscalização	(quantidade de veículos da fiscalização / quantidade de fiscais) x 100
Índice de renovação da frota de veículos de uso da fiscalização	(quantidade veículos adquiridos / quantidade total de veículos do exercício anterior) x 100
Índice de satisfação com as condições físicas, ambientais e de saúde	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação (espaço físico, leiaute, acústica, iluminação, cores, temperatura, mobiliário, equipamentos de informática, adaptação ergonômica, limpeza e manutenção, veículos, material de expediente, segurança)

7.3 AMPLIAR E INTEGRAR O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA CFC/CRCs

7.3.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Disponibilizar softwares/sistemas.	Periodicamente a partir da necessidade	• Designar responsável, no CRC, para promover o adequado uso da Tecnologia da Informação. • Mapear demandas de softwares/sistema para utilização nas atividades do CRC. • Verificar no CFC a existência de soluções no Sistema CFC/CRCs que atendam às demandas.
	Bimestralmente	• Monitorar e eliminar o uso de softwares "piratas", divulgando inclusive as penalidades previstas.
	Anualmente	• Estabelecer orçamento para investimentos em tecnologia da informação.
Capacitar usuários de tecnologia	Periodicamente a partir da necessidade	• Capacitar gestores e funcionários do CRC para o pleno uso dos sistemas informatizados, fazendo com que os treinamentos sejam direcionados para as pessoas que realmente operacionalizam os sistemas. • Capacitar conselheiros e gestores do CRC para utilizar informações gerenciais dos sistemas informatizados no intuito de aprimorar o processo decisório. • Implantar política de segurança da informação.
	Diariamente	• Disseminar conhecimentos sobre segurança da informação. • Efetuar backup, preferencialmente com guarda externa, de Arquivos de Usuários, Bancos de Dados, Sistemas Utilizados e E-Mails.
Conhecer todos os relatórios, operacionais e gerenciais, emitidos pelos sistemas utilizados.	Diariamente	• Conhecer e analisar as informações gerenciais oriundas dos Sistemas Informatizados utilizados pelo CRC. A seguir são relacionados alguns relatórios e consultas sugeridos para acompanhamento diário: - Relatórios Estatísticos sobre Cadastros Profissionais e de Organizações Contábeis. - Relatórios Gerenciais de Pagamentos – Posição da anuidade e descontos. - Relatórios Gerenciais de Débitos. - Relatórios – Dívida Ativa. - Relatórios das Visitas de Fiscalização. - Relatórios de Processos (em julgamento e julgados). - Controle das Metas de Fiscalização. - Demonstrativos Orçamentários. - Demonstrativos Contábeis. - Controle das contas a pagar e dos pagamentos efetuados.

Conhecer todos os relatórios, operacionais e gerenciais, emitidos pelos sistemas utilizados.	Diariamente	- Controle de Contratos. - Controle de Conta Corrente. - Relatório dos Bens Patrimoniais. - Relatório dos Materiais (controle de estoques). - Relatório de Diárias e Passagens. - Relatório de Controle de Resoluções, Portarias, Deliberações, etc.
Verificar satisfação dos usuários.	Semestralmente	• Realizar pesquisa de satisfação com os conselheiros e funcionários sobre a tecnologia utilizada no CRC. • Utilizar modelo padrão de pesquisa de satisfação, sugerido pelo CFC.
Integrar informações no Sistema CFC/CRCs.	Mensalmente	• Integrar banco de dados do CRC com o banco de dados do CFC, que consolida todas as informações do Sistema CFC/CRCs.

7.3.2 Legislação aplicada

- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.3.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Índice de capacitação de usuários em tecnologia	(quantidade de horas de capacitação / quantidade total de funcionários e conselheiros) x 100
Índice de integração de informações do Sistema CFC/CRCs	(número de CRCs que integram seus bancos de dados com o CFC / número de CRCs) x 100
Índice de satisfação em relação aos equipamentos e softwares disponibilizados e os serviços prestados pela área de informática	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação (software, hardware, segurança da informação, facilidade de utilização das ferramentas tecnológicas, suporte)

7.4 ATRAIR E RETER TALENTOS

7.4.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Manter quadro de funcionários e estagiários compatível com as atividades do CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	• Estabelecer quadro mínimo de funcionários para a adequada realização das atividades do CRC. • Realizar contratações por meio de concurso público.

<table>
<tr><td rowspan="2">Manter quadro de funcionários e estagiários compatível com as atividades do CRC.</td><td>Periodicamente a partir da necessidade</td><td>• Dar devida publicidade ao edital do concurso.
• Cuidar para que os concursos públicos sejam realizados com a antecedência devida, a fim de que os serviços do CRC não sejam interrompidos ou sofram perda de desempenho no atendimento dado ao profissional da contabilidade.
• Alocar funcionários de acordo com o perfil funcional e dentro das possibilidades da contratação.
• Monitorar o turnover (rotatividade de pessoal), para conhecer e analisar as causas e promover ações para a retenção de talentos</td></tr>
<tr><td>Diariamente</td><td>• Controlar para que o número de estagiários não seja superior ao que determina a Lei.
• Monitorar a existência de funcionários com desvio de função.
• Controlar o cumprimento da carga horário de trabalho e acompanhar o volume de eventuais horas extras.
• Criar mecanismos adequados e justos de distribuição de tarefas, respeitando-se as atribuições dos cargos supridos por concurso público.</td></tr>
<tr><td>Implantar modelo de gestão de pessoas.</td><td>Periodicamente a partir da necessidade</td><td>• Desenvolver o Manual de Políticas de Gestão de Pessoas.
• Implementar e monitorar o Plano de Carreira, Cargos e Salários.
• Homologar o Plano de Carreira, Cargos e Salários à Delegacia Regional do Trabalho (DRT);
• Realizar Avaliação de Desempenho dos funcionários;
• Implementar mecanismos de feedback contínuo para promover o desenvolvimento humano.
• Definir modelo de gestão por competências.</td></tr>
<tr><td>Propiciar um bom clima organizacional (ambiente saudável), com valores humanistas, transparência, lazer, espaço favorável para o desenvolvimento de relacionamento, liderança, segurança, comunicação, confiança e bem-estar.</td><td>Periodicamente a partir da necessidade</td><td>• Auscultar o cliente interno (ex: caixa de sugestão, encontros de trabalho, pesquisas, dinâmicas, etc.).
• Desenvolver campanha de sensibilização para valorização profissional dos funcionários e conselheiros (mensagens, textos, brindes, etc.).
• Aplicar metodologia para avaliar a situação atual do Clima Organizacional do CRC.
• Elaborar calendário para realização de ações em datas comemorativas (ex: Dia das Crianças, Dia das Mães).
• Elaborar plano de ação de melhoria do Clima Organizacional.
• Promover ações de melhoria do relacionamento profissional e pessoal.
• Desenvolver ações de integração social e cultural dos funcionários e conselheiros (ex: Amostra de Talentos).
• Estabelecer modelo de comunicação interna sobre a atuação do CRC.
• Promover ações de responsabilidade social e ambiental.</td></tr>
</table>

Estabelecer os cuidados devidos na gestão do Plano de Carreira, Cargos e Salários.	Diariamente	• Evitar a concessão de aumento salarial para um funcionário ou um grupo de funcionários desrespeitando o Plano de Carreira, Cargos e Salários e sem a avaliação de desempenho para dar respaldo. • Evitar mudanças de cargo dos funcionários sem amparo legal, pois esse procedimento só pode ser feito mediante concurso público. • Evitar a criação de cargo em comissão sem previsão em Plano de Carreira, Cargos e Salários.
Elaborar e implementar Projeto de Segurança e Saúde no Trabalho.	Periodicamente a partir da necessidade	• Implementar práticas de atividades saudáveis no local de trabalho (Ex: Ginástica Laboral, Coral, etc.). • Desenvolver campanhas de hábitos de vida saudável (prevenção de doenças, fumo, obesidade, etc.) e promover ações de melhoria da qualidade de vida de conselheiros e de funcionários.
Verificar satisfação dos funcionários.	Semestralmente	• Realizar pesquisa de satisfação, seguindo modelo utilizado pelo CFC, que avalie itens como: Relacionamento, Clima Organizacional, Satisfação Profissional, Atividades Sociais, Comunicação Interna, Capacitação, Benefícios, Participação, Promoção e Reconhecimento, Imagem Institucional, entre outros.
Cumprir a legislação trabalhista.	Diariamente	• Cumprir a data de pagamento dos salários e recolhimento dos encargos. • Oferecer estrutura física adequada para o exercício das funções. • Promover ações que ocasionem a geração de causas trabalhistas.
Monitorar as causas trabalhistas.	Mensalmente	• Conhecer e analisar as causas trabalhistas porventura existentes, adotando as medidas processuais cabíveis. • Manter reserva financeira para suprir o pagamento das causas trabalhistas existentes e registrá-las contabilmente.
Estabelecer política de benefícios.	Mensalmente	• Definir os benefícios mínimos a serem concedidos aos funcionários, respeitando-se as questões orçamentárias e financeiras do CRC e a realidade local. • Estabelecer convênios e parcerias com empresas privadas, órgãos públicos, organizações não governamentais ou entidades associativas, que possam criar benefícios para os conselheiros e para os funcionários, sem ônus para o CRC. • Estabelecer política de reconhecimento.

7.4.2 Legislação aplicada

- Constituição Federal de 1988;
- Decreto-Lei n.º 968, de 13/10/1969, que dispõe sobre o Exercício da Supervisão Ministerial Relativamente às Entidades Incumbidas da Fiscalização do Exercício de Profissões Liberais.
- Decreto-Lei n.º 1.040, de 21/10/1969, que dispõe sobre os Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade, regula a eleição de seus membros e dá outras providências.
- Decreto-Lei n.º 5.452, de 1/5/1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.
- Resolução CFC n.º 1.062, de 9/12/2005, que aprova o Manual de Contratação de Pessoal do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.
- Exigência de Concurso Público – Artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, e Súmula 231 – Jurisprudência do TCU (Rel. 01/2001, Ata 01/2001 – 1a C; Dec. 712/99 – P., Ac. 50/98 – 2a C).
- Exigência de Concurso Público – Decisão TCU n.º 484/98 e Decisão TCU n.º 031/2001 – Plenário.

7.4.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Tempo médio de trabalho no Sistema CFC/CRCs	(somatório do tempo de trabalho dos funcionários / quantida-de funcionários efetivos)
Percentual de Benefícios	(valor gasto com benefícios para funcionários / valor da folha de pagamento) x 100
Quantidade de convênios firmados em benefícios dos funcionários	quantidade de convênios firmados sem ônus e que representem benefícios para os funcionários
Taxa de desligamento	(quantidade de funcionários que se desligaram do quadro funcional no período / total de funcionários ativos no final do período anterior) x 100
Grau de satisfação dos funcionários em relação a infraestrutura e ações desenvolvidas pelo Conselho em prol do corpo funcional	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação dos funcionários
Taxa de avaliação de desempenho	(Número de funcionários com avaliação de desempenho satisfatória / total de funcionários que participaram do ciclo de avaliação) x 100

7.5 FORTALECER CONHECIMENTOS TÉCNICOS E HABILIDADES PESSOAIS DOS CONSELHEIROS E DOS FUNCIONÁRIOS DO SISTEMA CFC/CRCs

7.5.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Implantar modelo de gestão por competências.	Periodicamente a partir da necessidade	• Estabelecer competências organizacionais. • Mapear competências técnicas, habilidades e atitudes necessárias aos funcionários e aos conselheiros para o adequado andamento das atividades do CRC. • Mapear diferenças entre as competências necessárias e as competências existentes.
Desenvolver modelo de fortalecimento das competências.	Periodicamente a partir da necessidade	• Elaborar Plano de Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários e dos conselheiros para suprir competências. • Elaborar e implementar Programa de Benefício de Auxílio Educação para Cursos de Graduação e Pós-Graduação. • Elaborar e implementar Projeto “Ciclo de Palestras” (cronograma/temas/palestrantes) para funcionários e conselheiros do CRC. • Desenvolver as habilidades comportamentais dos conselheiros e dos funcionários, formando uma nova postura profissional que sirva de exemplo e de motivo de orgulho para a classe contábil. • Monitorar a quantidade, bem como a qualidade das capacitações, estruturando controles que registrem o plano de capacitação e sua respectiva execução e estabelecendo ferramentas de avaliação.
Executar o Plano de Capacitação para os funcionários e para os conselheiros.	Mensalmente	• Estimular a participação de conselheiros em eventos da classe, compatíveis com sua área de atuação/formação. • Normatizar os critérios de participação de conselheiros em eventos, conforme Resolução do CFC. • Cumprir plano de capacitação.
	Anualmente	• Prever recursos no orçamento anual (Plano de Trabalho) necessários ao cumprimento do plano de capacitação. • Elaborar e implementar Programa “Seja Bem-Vindo” para integração de novos funcionários e conselheiros (cartilha ou vídeo explicitando a finalidade do Sistema CFC/CRCs, as atribuições e as responsabilidades dos funcionários e dos conselheiros, o Regimento Interno do CRC, etc.).

Disseminar conhecimento.	Diariamente	• Disponibilizar as normas do CRC e CFC para os funcionários e conselheiros.
	Periodicamente a partir da necessidade	• Fazer com que todos os conselheiros e funcionários recebam a capacitação adequada às suas responsabilidades no CRC. • Criar mecanismos de disseminação do conhecimento, por parte dos conselheiros e funcionários que participaram de eventos de capacitação (cursos, seminários, palestras, etc.).

7.5.2 Legislação aplicada

- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.5.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Universalização da capacitação de funcionários e conselheiros	(quantidade de funcionários capacitados / quantidade total de funcionários efetivos) x 100
	(quantidade de conselheiros capacitados / quantidade total de conselheiros efetivos) x 100
Índice do nível de escolaridade	(quantidade de funcionários com nível superior / quantidade de funcionários efetivos) x 100
Hora média de capacitação dos funcionários e conselheiros	(quantidade de horas de capacitação dos funcionários / quantidade de funcionários efetivos)
	(quantidade de horas de capacitação dos conselheiros / quantidade de conselheiros efetivos)
Percentual de treinamentos realizados para atender as competências definidas	(número de treinamentos realizados / total de treinamentos previstos no plano anual) x 100
Índice de cumprimento do plano de investimentos em capacitação	(Valor investido em capacitação dos funcionários / valor total orçado) x 100
	(Valor investido em capacitação dos conselheiros / valor total orçado) x 100

7.6 APERFEIÇOAR, AMPLIAR E DIFUNDIR AÇÕES DE REGISTRO E FISCALIZAÇÃO COMO FATOR DE PROTEÇÃO DA SOCIEDADE

7.6.1 Iniciativas sugeridas - Registro profissional e cadastral

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Conhecer toda a regulamentação voltada para o registro profissional e cadastral.	Diariamente	• Fazer com que os conselheiros, funcionários e estagiários da área de Registro tenham conhecimento de todas as resoluções e manuais vigentes que regulamentam a finalidade legal do CRC de realizar registro profissional e cadastral (organizações contábeis).
Manter área de atendimento adequada ao profissional da contabilidade.	Diariamente	• Manter horário de atendimento que atenda às necessidades dos profissionais da contabilidade. • Manter espaço físico agradável e confortável para o atendimento do profissional da contabilidade. • Facilitar o acesso ao local de atendimento do profissional da contabilidade. • Manter móveis e equipamentos de informática na quantidade e qualidade adequadas para a realização das atividades de registro do CRC. • Manter espaço físico e leiaute adequados para a realização das atividades do registro no CRC.
Prover quadro de lotação de funcionários e estagiários compatível com as atividades do Registro no CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	• Designar funcionário responsável para atuação, exclusiva, na área de Registro. • Estabelecer quadro de lotação mínimo e exclusivo para a adequada realização das atividades do Registro no CRC. • Suprir o quadro de lotação necessário e exclusivo para a área de Registro, seguindo-se os normativos legais para a contratação. • Estabelecer perfil apropriado de funcionários para realizar as atividades de Registro. • Monitorar o *turnover* (rotatividade de funcionários) para conhecer e analisar as causas e promover ações para a retenção de talentos.
Manter atualizado o cadastro dos profissionais da contabilidade registrados.	Diariamente	• Promover a sensibilização dos profissionais da contabilidade para a contínua atualização de seus dados cadastrais. • Manter constante monitoração do cadastro, verificando possíveis inconsistências, para que haja garantia de que as cobranças cheguem aos seus destinatários. • Pesquisar o cadastro do profissional da Contabilidade na Receita Federal com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. • Criar no site do CRC a opção de recadastramento.

<table>
<tr>
<td>Manter atualizado o cadastro das organizações contábeis registradas.</td>
<td>Diariamente</td>
<td>• Promover a sensibilização dos empresários contábeis para a contínua atualização de seus dados cadastrais.
• Manter constante monitoração do cadastro, verificando possíveis inconsistências, para que haja garantia de que as cobranças cheguem aos seus destinatários.
• Realizar convênios com juntas comerciais, secretarias de finanças municipais, cartórios e com outras entidades públicas, com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes.
• Criar no site do CRC a opção de recadastramento.</td>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">Preservar sistemática de arquivamento apropriado para documentos e processos da área de Registro.</td>
<td>Diariamente</td>
<td>• Manter acesso restrito aos arquivos da área de Registro.
• Criar uma política de acesso aos arquivos visando garantir a preservação e o acesso somente aos funcionários autorizados.
• Utilizar armários com chaves e tranca para o arquivo dos processos de registro, visando maior segurança.
• Efetuar a guarda dos formulários de carteiras de registro provisório não utilizados preferencialmente em um cofre, juntamente com os formulários de carteira de registro profissional comuns, estabelecendo mecanismos de controle de utilização deles.
• Manter os espaços do arquivo da área de Registro em condições físicas apropriadas (ventilação, higienização, organização, etc.).</td>
</tr>
<tr>
<td>Periodicamente a partir da necessidade</td>
<td>• Estudar a possibilidade da implantação de um sistema de arquivos que mantenha uma pasta para cada profissional, de forma a facilitar o acesso a seus dados e histórico profissional.
• Estudar a implantação de sistemática de digitalização de documentos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Integrar a atuação da área de Registro do CRC com a atuação das delegacias.</td>
<td>Diariamente</td>
<td>• Garantir nas delegacias o mesmo padrão de atendimento e de prestação de serviços ao profissional da contablidade.
• Treinar e manter reuniões periódicas com os delegados e os funcionários das delegacias.</td>
</tr>
<tr>
<td>Disponibilizar os serviços da área de Registro no site do CRC.</td>
<td>Diariamente</td>
<td>• Disponibilizar serviços da área de Registro no site, como: lista de documentos necessários para o registro, atualização de endereços, emissão da Certidão de Regularidade Profissional, emissão do Alvará de Organização Contábil.
• Indicar na página principal do site, com rápida visualização, a existência dos serviços de registro.
• Manter informações atualizadas no site sobre os documentos necessários para o registro profissional e cadastral.</td>
</tr>
</table>

Elaborar e executar um Plano de Trabalho compatível com a finalidade legal do CRC de realizar registro profissional e cadastral.	Elaborar anualmente e acompanhar mensalmente	• Criar mecanismos de construção participativa do Plano de Trabalho junto aos conselheiros e funcionários da área de registro. • Prever recursos no orçamento anual necessários ao cumprimento das atividades da área de Registro. • Criar mecanismos de controle, inclusive gerando relatório de acompanhamento das propostas do Plano de Trabalho, visando dar maior controle à execução dos projetos da área de Registro e ao cumprimento das metas propostas. • Incluir no Plano de Trabalho ações de divulgação e incentivo ao Registro, sugeridas anteriormente neste documento. • Incluir no Plano de Trabalho a previsão de realização de treinamentos com os delegados do CRC e funcionários dessas delegacias para capacitá-los à execução das atividades de Registro, visando evitar erros na instrução processual e atraso no atendimento às solicitações dos profissionais.
Garantir instrução e tramitação processual adequada na área de registro.	Diariamente	• Cumprir os instrumentos normativos vigentes. • Garantir que o julgamento dos processos seja realizado pelos conselheiros. • Evitar julgamento de processos por pessoas não habilitadas. • Evitar instrução processual inadequada (falta de capa nos processos, falta de numeração e rubrica nas folhas, existência de documentos sem assinaturas, ausência de requerimento, ausência de impressão datiloscópica e/ou fotografia nos requerimentos, fotocópias ilegíveis e/ou sem autenticação, ausência de deliberação da Câmara de Registro e/ou Plenário do CRCs, etc.). • Evitar a tramitação processual inadequada (rito inadequado, ausência de relato de conselheiro em processo que deveria tramitar sobre o rito ordinário, etc.). • Comunicar aos interessados sobre as decisões dos processos. • Garantir o cumprimento dos prazos processuais.
Difundir a obrigatoriedade dos registros de contadores e de técnicos em contabilidade.	Mensalmente	• Mapear universidades e faculdades que tenham cursos de Ciências Contábeis. • Mapear as instituições que promovam cursos técnicos em Contabilidade. • Conhecer a quantidade de futuros concluintes dos cursos de graduação e a quantidade de futuros técnicos em contabilidade. • Monitorar a quantidade de profissionais da contabilidade registrados.

Difundir a obrigatoriedade dos registros de contadores e de técnicos em contabilidade.	Continuamente	• Utilizar material de divulgação, seguindo modelo padrão do CFC, que apresente o Sistema CFC/CRCs, informe os procedimentos para o registro profissional, bem como demonstre a importância do registro para o profissional da contabilidade e para a sociedade. • Negociar com as instituições de ensino (universidades, faculdades e de ensino médio) o calendário para a realização das palestras. • Realizar palestras conforme calendário estabelecido. • Selecionar e preparar, para a realização das palestras, profissionais (conselheiros delegados e funcionários), com profundo conhecimento do Sistema CFC/CRCs e da profissão contábil e com reconhecida habilidade de comunicação para esclarecer aos futuros profissionais da contabilidade a necessidade de ser registrado.
Realizar palestras em escolas de ensino médio.	Mensalmente	• Mapear escolas que deverão receber as visitas de representantes do CRC. • Realizar o mapeamento acima mencionado por meio de parceria com os respectivos serviços de orientação pedagógica das escolas, com secretarias de educação municipais e estaduais e com centros de integração empresa-escola – CIEE. • Negociar com as escolas o calendário de palestras sobre a profissão contábil. • Utilizar material de divulgação que apresente a atuação do profissional contábil na sociedade. • Selecionar e preparar, para realização da palestra, profissional com profundo conhecimento da profissão contábil e com reconhecida habilidade de comunicação para inspirar nos jovens o desejo de ser contador. • Realizar as palestras.
Ampliar a quantidade de organizações contábeis registradas.	Mensalmente	• Promover ações na junta comercial para informar sobre a obrigatoriedade do registro da organização contábil, para explorar atividade contábil.

7.6.2 Iniciativas sugeridas - Fiscalização

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Elaborar e executar um plano de trabalho compatível com a finalidade legal do CRC de realizar fiscalização profissional.	Elaborar anualmente e acompanhar mensalmente	• Criar mecanismos de construção participativa do Plano de Trabalho junto aos conselheiros e funcionários da área de Fiscalização. • Prever recursos no orçamento anual (Plano de Trabalho) necessários ao cumprimento das atividades da área de Fiscalização.

Elaborar e executar um plano de trabalho compatível com a finalidade legal do CRC de realizar fiscalização profissional.	Elaborar anualmente e acompanhar mensalmente	• Criar mecanismos de controle, inclusive gerando relatório de acompanhamento das propostas do Plano de Trabalho, visando dar maior controle à execução dos projetos da área de Fiscalização e ao cumprimento das metas propostas. • Incluir no Plano de Trabalho ações de divulgação da Fiscalização. • Manter o orçamento na forma original proposta, durante a execução, garantindo o cumprimento do plano de trabalho previsto.
Disponibilizar os recursos necessários para a realização das atividades de Fiscalização.	Periodicamente a partir da necessidade	• Manter móveis e equipamentos de informática na quantidade e qualidade adequadas para a realização das atividades de Fiscalização do CRC. • Manter espaço físico e leiaute adequados para a realização das atividades da Fiscalização no CRC. • Disponibilizar veículo(s) exclusivo(s) para a Fiscalização. • Normatizar a utilização dos veículos de uso exclusivo da Fiscalização.
Prover quadro de lotação de funcionários e estagiários compatível com as atividades da Fiscalização no CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	• Designar funcionário responsável para atuação, exclusiva, na área de Fiscalização. • Estabelecer quadro de lotação mínimo e exclusivo para a adequada realização das atividades da Fiscalização no CRC. • Suprir o quadro de lotação necessário e exclusivo para a área de Fiscalização, seguindo-se os normativos legais para a contratação. • Estabelecer perfil apropriado de funcionários para realizar as atividades da Fiscalização. • Monitorar o *turnover* para conhecer e analisar as causas e promover ações para a retenção de talentos.
Preservar sistemática de arquivamento apropriado para documentos e processos da área de Fiscalização.	Diariamente	• Manter acesso restrito aos arquivos da área de Fiscalização. • Criar uma política de acesso aos arquivos, visando garantir a preservação e o acesso somente aos funcionários autorizados. • Utilizar armários com chaves e tranca para o arquivo dos processos de Fiscalização, visando maior segurança. • Manter os espaços do arquivo da área de Fiscalização em condições físicas apropriadas (ventilação, higienização, organização, etc.). • Estudar a implantação de sistemática de digitalização de documentos.
Conhecer toda a regulamentação voltada para a Fiscalização profissional.	Diariamente	• Fazer com que os conselheiros, funcionários e estagiários da área de Fiscalização tenham conhecimento de todas as resoluções e manuais vigentes que regulamentam a finalidade legal do CRC de fiscalizar o exercício profissional.

Garantir instrução e tramitação processual adequada na área de Fiscalização.	Diariamente	• Cumprir instrumentos normativos vigentes. • Garantir que o julgamento dos processos seja realizado pelos conselheiros. • Evitar o julgamento de processos por pessoas não habilitadas. • Evitar instrução e tramitação processual inadequadas. • Comunicar aos interessados sobre as decisões dos processos. • Garantir o cumprimento dos prazos processuais. • Utilizar adequadamente sistema informatizado de tramitação processual. • Evitar estoques de processos sem julgamento.
Capacitar fiscais.	Continuamente	• Prever no Plano de Trabalho valores específicos para capacitação dos fiscais. • Capacitar quanto a questões comportamentais (postura, apresentação pessoal, comunicação verbal/escrita, relacionamento interpessoal, ética e sigilo profissional, administração de conflitos, etc.). • Capacitar quanto a questões técnicas (auditoria, perícia e normas contábeis, etc.). • Padronizar metodologia de trabalho dos fiscais.
Promover a integração entre as áreas do CRC.	Diariamente	• Estabelecer parceria com a área de cobrança do CRC para fortalecer o combate à inadimplência. • Realizar fiscalização a profissional que solicitou baixa do registro. • Divulgar internamente as ações da área de Fiscalização; • Realizar divulgação das ações de Fiscalização nos eventos realizados pelo CRC. • Informar e montar estatísticas sobre os pontos mais críticos detectados durante a fiscalização para subsidiar capacitações (realizadas pelo CRC ou por outras entidades).
Manter serviço de fiscalização ininterrupto.	Diariamente	• Cumprir as metas de diligências e as metas de Fiscalização. • Fiscalizar empresas para identificar profissionais da Contabilidade sem registro e leigos responsáveis técnicos pela contabilidade. • Incrementar as ações de fiscalização preventiva. • Divulgar as ações da Fiscalização na sociedade. • Divulgar as ações da Fiscalização nos cursos de Ciências Contábeis com o objetivo de prevenção e orientação aos futuros profissionais da contabilidade.

7.6.3 Legislação aplicada - Registro Profissional e Cadastral

- Decreto-Lei n.° 9.295, de 27/5/1946, que cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros e dá outras providências.

- Resolução CFC n.º 1.182/09, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.166/09, que dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis.
- Resolução CFC n.º 1.167/09, que dispõe sobre o Registro Profissional dos Contabilistas.
- Resolução CFC n.º 1.280/10, que fixa as diretrizes de cobrança dos Conselhos Regionais de Contabilidade e dá outras providências.
- Resolução do CFC que dispõe sobre a cobrança de débitos de exercícios anteriores.
- Resolução do CFC que dispõe sobre os valores da anuidade, taxas e multas devidas aos Conselhos Regionais de Contabilidade.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.6.4 Legislação aplicada - Fiscalização

- Decreto-Lei n.° 9.295, de 27/5/1946, que cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 827/98 que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

Julgamento de processos administrativos de fiscalização

- Resolução CFC n.º 1.309/10, que aprova o Regulamento de Procedimentos Processuais dos Conselhos de Contabilidade, dispõe sobre os processos administrativos de fiscalização e dá outras providências.
- Manual de Procedimentos Processuais.

Acompanhamento e avaliação do desempenho dos CRCs

- Resolução CFC n.º 827/98, que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 886/00, que altera o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 890/00, que dispõe sobre Parâmetros Nacionais de Fiscalização.
- Resolução CFC n.º 951/02, que altera a redação da Resolução CFC n.º 890/00 e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.182/09, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Manual de Avaliação de Desempenho dos CRCs.

Consultas sobre legislação e procedimentos de fiscalização

- Livro da Legislação da Profissão Contábil.

7.6.5 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Índice de evolução de diligências	(quantidade de diligências realizadas no ano / quantidade de diligências realizadas no ano anterior -1) x 100
Índice de organizações contábeis diligenciadas	(quantidade de organizações contábeis diligenciadas / total de organizações contábeis ativas) x 100
Índice de profissionais contábeis diligenciados	(quantidade de profissionais contábeis diligenciados / total de profissionais contábeis ativos) x 100
Índice de movimentação do estoque de processos instaurados	(estoque de processos no final do período atual / estoque final do período anterior - 1) x 100
Quantidade de profissionais contá-beis por fiscal	(quantidade de profissionais da contabilidade com registro ativo / número de fiscais)
Índice da evolução de registro de profissionais ativos	(total de profissionais da contabilidade com registro ativo no ano atual / total de contabilistas com registro ativo no ano anterior) -1) x 100
Tempo de capacitação dos fiscais do sistema CFC/CRCs	(quantidade total de horas de capacitação / quantidade total de fiscais) x 100
Universalização de capacitação dos fiscais do Sistema CFC/CRCs	(total de fiscais capacitados / quantidade total de fiscais) x 100
Distribuição do quadro de pessoal	(quantidade de funcionários lotados nas áreas de registro, fiscalização e desenvolvimento profissional / quantidade de funcionários efetivos) x 100

7.7 GARANTIR QUALIDADE E CONFIABILIDADE NOS PROCESSOS E NOS PROCEDIMENTOS

7.7.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Cumprir procedimentos descritos nos normativos legais.	Diariamente	• Cumprir a legislação e manuais para execução de todas as atividades do CRC.
Garantir tempestividade nos processos.	Diariamente	• Capacitar os funcionários para realização de suas atividades. • Cumprir ritos e prazos processuais.

Cumprir contratos e acordos.	Mensalmente	• Cumprir o pactuado nos instrumentos legais firmados entre os CRCs e outras entidades. • Cumprir as obrigações contratuais.
Controlar documentação.	Diariamente	• Manter controle de recepção e de expedição de documentos. • Manter controle de atas, resoluções, portarias, deliberações e regimento interno. • Manter arquivos adequadamente organizados e catalogados. • Usar sistema informatizado disponível.
Padronizar e aprimorar processos e rotinas.	Diariamente	• Mapear e documentar procedimentos de trabalho, caso não estejam documentados. • Garantir padronização de procedimentos de trabalho • Sugerir melhorias nos procedimentos de trabalho para o Sistema CFC/CRCs.
Verificar a satisfação de funcionários e conselheiros quanto aos procedimentos de trabalho.	Semestralmente	• Aplicar questionário aos funcionários e profissionais da Contabilidade para avaliar o grau de satisfação em quanto às ações desenvolvidas pelo CRC.

7.7.2 Legislação aplicada

- Resolução CFC n.º 1.161, de 13/2/2009, que aprova o Manual de Contabilidade do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.182, de 28/8/2009, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.280, de 16/4/2010, que fixa as diretrizes de Cobrança dos CRCs e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.
- Manual de Cobrança do Sistema CFC/CRCs.
- Manual de Procedimentos Processuais.

7.7.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Índice de satisfação com a qualidade no atendimento do CFC	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação do CRC em relação a infraestrutura e ações desenvolvidas pelo CFC
Índice de satisfação com a qualidade no atendimento do CRC	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação dos contabilistas em relação a infraestrutura e ações desenvolvidas pelo CRC em prol da classe contábil

Percentual do tempo médio de julgamento dos processos de registro	(total de processos julgados dentro do prazo / total de processos julgados) x 100
Percentual do tempo médio de julgamento de processos de registro em grau de recursos	(total de processos julgados dentro do prazo / total de processos julgados) x 100
Percentual do tempo dos processos de fiscalização julgados dentro do prazo	(total de processos julgados dentro do prazo / total de processos julgados) x 100
Índice de devolução de processos por falhas na instrução	(quantidade de processos devolvidos por falha na instrução / quantidade de processos) x 100
Grau de atendimento às recomendações da auditoria	[1 - (quantidade de recomendações da auditoria repetidas no exercício atual / quantidade de recomendações do exercício anterior)] x 100
Índice de tempo médio de julgamento dos processos de registro	Total de dias gastos a partir da entrada do processo no CRC/CFC até a data da saída do processo do CRC/CFC.
Índice de tempo médio de tramitação dos processos de fiscalização	Total de dias gastos a partir da entrada do processo no CRC/CFC até a data da saída do processo do CRC/CFC.

7.8 ELABORAR, ACOMPANHAR E APERFEIÇOAR NORMAS DE INTERESSE DO SISTEMA CFC/CRCs, DA PROFISSÃO E DA CIÊNCIA CONTÁBIL

7.8.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Alinhar e integrar normatização no Sistema CFC/CRCs.	Quinzenalmente	• Garantir que as normas emitidas estejam de acordo com a legislação editada pelo CFC.
Incentivar a participação da classe contábil no aprimoramento das normas contábeis.	Quinzenalmente	• Divulgar as audiências públicas nos canais de comunicação utilizados pelo CRC. • Incentivar a participação da classe contábil nas audiências públicas.
Disseminar normas contábeis.	Quinzenalmente	• Conhecer e divulgar normas vigentes nos canais de comunicação utilizados pelo CRC.
Avaliar normas contábeis.	Semestralmente	• Criar instrumentos para avaliação e obtenção de feedback sobre a aplicabilidade das normas contábeis vigentes.

7.8.2 Legislação aplicada

- Normas Brasileiras de Contabilidade.
- Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.

7.8.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Quantidade de normas técnicas atualizadas	número de normas técnicas atualizadas em relação à demanda (convergência)
Grau de aplicabilidade das normas técnicas	resultado da pesquisa sobre aplicabilidade das normas técnicas emitidas

7.9 INOVAR, INTEGRAR E OTIMIZAR A GESTÃO DO SISTEMA CFC/CRCs

7.9.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Elaborar um Plano Estratégico.	Periodicamente a partir da necessidade	• Adaptar o Plano Estratégico do Sistema CFC/CRCs à realidade local. • Elaborar o Plano de Trabalho e o orçamento alinhado ao Plano Estratégico. • Elaborar Plano de Ação (com ações a serem executadas, responsáveis pela execução e prazos de início e término previstos), detalhando o Plano Estratégico.
	Diariamente	• Conhecer o Plano Estratégico do Sistema CFC/CRCs.
Monitorar execução do Plano Estratégico.	Mensalmente	• Mensurar os indicadores. • Estabelecer metas. • Acompanhar o atingimento das metas..
Estruturar informações gerenciais para as tomadas de decisão.	Periodicamente a partir da necessidade	• Implantar sistemática de acompanhamento dos projetos e do orçamento. • Padronizar os relatórios gerenciais utilizados no Sistema CFC/CRCs. • Criar e utilizar ferramentas gerenciais (fluxo de caixa, acompanhamento de contratos, contas a pagar e a receber, bens patrimoniais, etc.), visando dar suporte ao gestor no cumprimento do Plano de Trabalho.
Monitorar as atividades que são apontadas nos relatórios de auditoria.	Diariamente	• Conhecer os procedimentos de auditoria – Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs. • Cumprir normativos legais. • Evitar constatações e recomendações de auditoria em seu relatório de gestão.
Fortalecer o uso de Tecnologia da Informação.	Periodicamente a partir da necessidade	• Integrar todos os sistemas utilizados, para evitar trabalhos manuais. • Reestruturar e manter atualizado o parque de informática do CRC.

Aprimorar a gestão de pessoas.	Periodicamente a partir da necessidade	• Contratar profissionais qualificados para os diversos setores do CRC • Capacitar e atualizar os conhecimentos dos funcionários para realização das atividades do CRC. • Realizar capacitações específicas para fortalecer a gestão da entidade.
Incentivar o potencial inovador.	Periodicamente a partir da necessidade	• Criar momentos no dia-a-dia para a geração de ideias inovadoras. • Criar instrumentos de avaliação de ideias inovadoras. • Reconhecer e implantar ideias inovadoras viáveis.

7.9.2 Legislação aplicada

- Resolução CFC n.º 1.101, de 24/8/2007, que aprova o Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.9.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Grau de eficiência orçamentária	(despesas totais realizadas / receita orçamentária) x 100
Grau de incentivo à inovação	(total de ações inovadoras aprovadas pelo CFC / total de ações invodadores apresentadas pelos CRCs) x 100
Grau de implementação da inovação	(total de ações inovadoras implementadas / total de ações inovadoras aprovadas) x 100
Índice de implementação de indicadores	(quantidade de CRCs que informaram indicadores e metas / quantidade total de CRCs) x 100
Grau de cumprimento das metas	(quantidade de indicadores que atingiram as metas / total de indicadores mensurados) x 100
Hora média de capacitação em gestão para conselheiros	(somatório da quantidade de horas de capacitação em gestão dos conselheiros / quantidade de conselheiros efetivos)

7.10 FIRMAR PARCERIAS ESTRATÉGICAS

7.10.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Firmar parcerias estratégicas.	Periodicamente a partir da necessidade	• Realizar convênios com juntas comerciais, secretarias de finanças municipais, cartórios e com outras entidades públicas, com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. • Firmar convênios com faculdades, secretaria estadual de educação, escolas técnicas de contabilidade para receber a relação dos alunos formandos. • Firmar convênios com a secretaria da fazenda estadual e secretaria de finanças municipais para apresentação de documento de regularidade profissional no CRC, quando do cadastramento das empresas perante esses órgãos. • Promover ações nas juntas comerciais para falar sobre a obrigatoriedade do registro da organização contábil para explorar atividade contábil. • Celebrar convênios com outras entidades para a ampliação do programa de educação profissional continuada (instituições de ensino superior, Sebrae, outras entidades da classe contábil, etc.)

7.10.2 Legislação aplicada

- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.10.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Percentual de parcerias firmadas	(quantidade de parcerias firmadas / quantidade de parcerias previstas) x 100

7.11 FORTALECER A PARTICIPAÇÃO SOCIOPOLÍTICO-INSTITUCIONAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS, SOCIEDADE CIVIL E ENTIDADES REPRESENTATIVAS DA CLASSE CONTÁBIL

7.11.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Fortalecer a participação sociopolítico-institucional junto às instituições públicas, privadas, sociedade civil e entidades representativas da classe contábil.	Periodicamente a partir da necessidade	• Incentivar o projeto de participação de parlamentares nas reuniões plenárias. • Criar treinamentos voltados à capacitação dos gestores para participação em reuniões sociopolíticas. • Incentivar visitas periódicas a parlamentares (esferas federal, estadual e municipal). • Criar assessoria parlamentar ou utilizar a assessoria do CFC. • Buscar inserir na lei eleitoral a obrigatoriedade das prestações de contas a serem elaboradas e assinadas por profissional da contabilidade. • Divulgar os ritos de criação/alteração de uma lei (tramitação no Congresso Nacional). • Criar comissão para acompanhamento dos projetos de lei de interesse da classe contábil. • Manter relacionamento estreito com as demais entidades da classe contábil para fortalecer as demandas feitas a parlamentares em nome dos profissionais da contabilidade. • Estruturar ou participar de projetos de responsabilidade socioambiental. • Monitorar a quantidade de parlamentares que são profissionais da contabilidade. • Pleitear espaço na mídia para debater assuntos de interesse da classe contábil, buscando dar maior visibilidade para a profissão.

7.11.2 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Relacionamento parlamentar	número de autoridades públicas que visitaram ou participaram de eventos do Sistema CFC/CRCs
Participação institucional (convite) em eventos de outras entidades	quantidade de participações institucionais dos CRCs e do CFC em eventos de outras entidades (com convite formal)
Responsabilidade socioambiental	quantidade de projetos sociais e eventos registrados no balanço socioambiental

Posicionamento do CFC e CRCs sobre temas relevantes de interesse da classe contábil e sociedade	número de posicionamento destacado na imprensa
Crescimento da participação política	número de profissionais da contabilidade eleitos em pleitos eleitorais (Federal, Estadual e Municipal)

7.12 PROMOVER A SATISFAÇÃO DA CLASSE CONTÁBIL COM O SISTEMA CFC/CRCs

7.12.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Realizar atendimento ao profissional da contabilidade.	Diariamente	• Manter serviço de atendimento adequado ao profissional da contabilidade. • Manter horário de atendimento ao Profissional da contabilidade. • Manter espaço físico agradável para receber o profissional da contabilidade. • Disponibilizar serviços via web. • Adequar constantemente os serviços às necessidades do profissional da Contabilidade. • Analisar e dar retorno tempestivo às demandas, sugestões e/ou reclamações dos profissionais da contabilidade.
Facilitar o dia-a-dia do profissional da contabilidade.	Periodicamente a partir da necessidade	• Intermediar nas entidades públicas em atividades que facilitem o trabalho do profissional. • Analisar as obrigações acessórias que podem ser eliminadas em decorrência do avanço da Tecnologia da Informação, propondo sua exclusão nos respectivos órgãos.
Realizar convênios de interesse do profissional da contabilidade.	Periodicamente a partir da necessidade	• Buscar parcerias, facilitando a criação de planos de previdência privada, planos médicos, planos odontológicos, etc., voltados para o profissional da contabilidade registrado.
Realizar pesquisa de satisfação.	Semestralmente	• Realizar pesquisa de satisfação do profissional da contabilidade em relação ao Sistema CFC/CRCs, seguindo metodologia padrão definida pelo CFC.

7.12.2 Legislação aplicada

- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.12.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Grau de satisfação dos profissionais da contabilidade	resultado da pesquisa aplicada aos profissionais da contabilidade para avaliar o grau de satisfação em relação as ações desenvolvidas pelo Sistema CFC/CRCs

7.13 INFLUENCIAR NA FORMAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DAS HABILIDADES DO PROFISSIONAL E FOMENTAR PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

7.13.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Influenciar na formação das competências e das habilidades do profissional e fomentar programas de educação continuada.	Periodicamente a partir da necessidade	• Estabelecer cursos de extensão e de especialização, visando aprimorar matérias das áreas de atuação. • Estabelecer políticas de educação profissional continuada (EPC), voltadas à realização de cursos; • Incentivar a participação do profissional em cursos a distância.
Articular parceria com o Ministério da Educação, Secretarias Estaduais e Municipais de Educação.	Periodicamente a partir da necessidade	• Desenvolver política de aproximação com os órgãos de educação, visando a uma participação mais efetiva nas decisões da área acadêmica (Contabilidade). • Participar na formação de grade curricular e na autorização de novos cursos de Ciências Contábeis. • Acompanhar a avaliação feita pelos órgãos educacionais sobre os cursos de Ciências Contábeis.
Aprimorar mecanismos de avaliação do desempenho dos eventos realizados pelo Sistema CFC/CRCs.	Periodicamente a partir da necessidade	• Definir e aplicar técnicas de fidelização, com vistas ao estabelecimento de uma relação de parceria e compromisso dos participantes do evento com a avaliação.

7.13.2 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Avaliação dos cursos de graduação em Ciências Contábeis	(quantidade de cursos de graduação em Ciências Contábeis com avaliação satisfatória pelo MEC / quantidade de cursos de graduação em Ciências Contábeis) x 100
Participação dos profissionais da contabilidade em eventos de capacitações - educação continuada	(quantidade de profissionais da contabilidade que participaram de capacitações promovidos pelo Sistema CFC/CRCs / quantidade de profissionais da contabilidade ativos) x 100
Investimento em desenvolvimento profissional - per capita	(Valor do recurso investimento pelo Sistema CFC/CRCs em desenvolvimento profissional / total de profissionais da contabilidade ativos) x 100
Avaliação dos eventos promovidos pelo Sistema CFC/CRCs	resultado da pesquisa aplicada aos participantes de eventos para avaliar o grau de satisfação com relação a técnica, estrutura e logística
Universalização de cursos à distância	(quantidade de profissionais da contabilidade que participam de cursos a distância promovidos pelo Sistema CFC/CRCs / total de profissionais da contabilidade com registro ativo) x 100

7.14 ATUAR COMO FATOR DE PROTEÇÃO DA SOCIEDADE

7.14.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Fortalecer o cumprimento do Código de Ética Profissional do profissional da contabilidade.	Periodicamente a partir da necessidade	• Desenvolver campanha sobre a importância da ética direcionada à prática profissional. • Intensificar a fiscalização profissional. • Intensificar a educação profissional continuada. • Posicionar-se perante a sociedade sobre casos, relatados pela mídia, de participação de profissionais da contabilidade em atos fraudulentos ou de corrupção. • Divulgar o quantitativo de diligências de fiscalização realizadas pelo Sistema (reportagens, matérias, entrevistas, etc.).
Fortalecer a função de auditoria como fator de proteção da sociedade.	Periodicamente a partir da necessidade	• Desenvolver campanha de conscientização da importância da auditoria na gestão das empresas e no controle dos recursos públicos. • Articular a ampliação de demonstrativos e instituições que devam realizar processos de auditoria externa (tanto no âmbito privado quanto no público). • Criar e manter dados estatísticos sobre o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no Brasil.

Fortalecer a função de auditoria como fator de proteção da sociedade.	Periodicamente a partir da necessidade	• Elaborar um conjunto de indicadores sobre a LRF para divulgação à sociedade. • Incentivar a participação de profissionais da Contabilidade em ações de controle social, seja na efetiva execução, seja na capacitação da sociedade.
Combater o leigo.	Periodicamente a partir da necessidade	• Realizar campanha sobre a importância da contratação de profissionais da Contabilidade com registro no CRC. • Estimular que cargos públicos que possuam vínculo com as prerrogativas da profissão contábil contratem somente profissionais contábeis.

7.14.2 Legislação aplicada

- Resolução CFC n.º 803, de 10/10/1996, que aprova o Código de Ética Profissional do Contador, alterada pela Resolução n.° 1.307/10.
- Resolução CFC n.º 827, de 20/11/1998, que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.182, de 28/8/2009, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Normas Brasileiras de Contabilidade que regulamentam a auditoria.
- Manual de Procedimentos Processuais.

7.14.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Ética na profissão	(quantidade de processos com penalização / quantidade de processos abertos) x 100
Índice de controle social	(quantidade de profissionais da Contabilidade ativos participando de programas de voluntariado / quantidade de profissionais da contabilidade ativos) x 100

7.15 FORTALECER A IMAGEM DO SISTEMA CFC/CRCs E DA PROFISSÃO CONTÁBIL PERANTE A SOCIEDADE

7.15.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Realizar pesquisa de satisfação.	Semestralmente	• Realizar pesquisa de imagem do profissional da contabilidade e do Sistema CFC/CRCs, seguindo metodologia padrão definida pelo CFC.
Ampliar a capacidade de comunicação do Sistema CFC/CRCs com a sociedade.	Periodicamente a partir da necessidade	• Posicionar-se perante a sociedade sobre casos, relatados pela mídia, de participação de profissionais da contabilidade em atos fraudulentos ou de corrupção. • Proceder à análise crítica de todas as matérias tributárias, divulgando na mídia. • Posicionar o Sistema CFC/CRCs em assuntos importantes para a opinião pública. • Capacitar integrantes do Sistema CFC/CRCs para concederem entrevistas na mídia. • Realizar campanhas (site, jornal, revista, etc.) para fortalecer a imagem da instituição como representativa da classe contábil e do profissional da contabilidade. • Aprimorar processo de resposta às consultas que chegam ao Sistema CFC/CRCs oriundas da sociedade.
Aperfeiçoar normas contábeis.	Periodicamente a partir da necessidade	• Consolidar o processo de convergência das Normas Internacionais de Contabilidade, com divulgação nacional e internacional.
Averiguar as denúncias recebidas.	Periodicamente a partir da necessidade	• Ser tempestivo na apuração das denúncias.
Monitorar a posição da mídia sobre o profissional da contabilidade e sobre o Sistema CFC/CRCs.	Diariamente	• Realizar processo de clipagem (extração de notícias, notas e informações publicadas na mídia). • Analisar material catalogado e posicionar-se, quando for o caso.

7.15.2 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Imagem do profissional da contabilidade	resultado da pesquisa aplicada a sociedade para avaliar o grau de reconhecimento da imagem positiva do profissional da contabilidade
Imagem do Sistema CFC/CRCs	resultado da pesquisa aplicada aos formadores de opinião (jornalistas, empresários, políticos) para avaliar a imagem do Sistema CFC/CRCs (empresários, parlamentares e representantes de outras entidades de classe, representantes da sociedade civil organizada)

CAPÍTULO VIII
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

8.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

8.1.1 Informática

No século passado, em decorrência do desenvolvimento do sistema político-econômico, do crescimento populacional e da globalização, surgiram novas necessidades para o ser humano e, em especial, a necessidade para adquirir, registrar, armazenar e manipular dados em grandes quantidades com precisão e rapidez. A informática surgiu para suprir este contexto e tornar mais fácil a comunicação, trabalhar em cooperação, compartilhar recursos e tomar decisões eletrônicamente.

Em seu início, a computação eletrônica era considerada uma ferramenta que possibilitava a automatização de determinadas tarefas. A integração entre o avanço tecnológico e a evolução das telecomunicações permitiu que, gradativamente, os computadores passassem a se comunicar, mesmo em lugares distantes geograficamente. Como consequência, os equipamentos deixaram de simplesmente automatizar tarefas e passaram a lidar com informação.

8.1.2 Informação

O conceito de informação como usado na linguagem cotidiana, no sentido de conhecimento comunicado, tem um importante papel na sociedade contemporânea. Este conceito ganhou relevância, principalmente a partir do final da Segunda Guerra Mundial, com a disseminação global do uso das redes de computadores. O nascimento da ciência da informação, em meados dos anos cinquenta, testemunha este fato. Todavia, informação sem dados e conhecimento não causam efeito.

Segundo Beal (2005, p. 11), "um conjunto de dados não produz necessariamente uma informação, nem um conjunto de informações representa necessariamente um conhecimentos. Os dados podem ser entendimentos como registros ou fatos em sua forma primária".

Informação é o resultado do processamento de dados, representando uma modificação, quantitativa ou qualitativa, no conhecimento de quem a recebe. Ela tem importância fundamental para os negócios, podendo ser considerada como um bem que agrega valor ao

patrimônio, já que o gerenciamento da informação de uma organização pode determinar a continuidade, o sucesso ou a paralisação de suas atividades.

Quando bem aplicada, a informação estratégica é capaz de melhorar o processo decisório das organizações em função de sua capacidade de reduzir o grau de incertezas em relação às variáveis que afetam as melhores alternativas para a superação de desafios e o alcance dos objetivos institucionais, conforme exemplifica Beal (2009, p. 15).

Há tempos, a informação é considerada um elemento importante no processo decisório. Contudo, hoje, tornou-se também o elemento central no processo de gestão, posto que, por meio dela, se conseguem uma melhor análise de eventos passados, uma compreensão sistêmica do presente e um delineamento mais confiável de cenários futuros. Para poder usufruir dessas e de outras potencialidades da informação, é necessário um aporte tecnológico adequado, em termos de infraestrutura e de tecnologia de informação.

A Tecnologia da Informação permite o agrupamento de dados, sistematicamente classificados e organizados, com o objetivo de fornecer subsídios a quem os utilize, possibilitando a maximização de sua utilização. É fundamental a utilização de sistemas e ferramentas que, ao menor custo encontrado, convertam informações em um diferencial competitivo.

8.1.3 Tecnologia da Informação (TI)

O sucesso ou fracasso de uma empresa depende, cada vez mais, de como os gestores a administram. E o bom gerenciamento está diretamente ligado ao uso tempestivo das informações. Nesse contexto, a informática teve grande impacto sobre a sociedade, comparando-se com a revolução industrial. O que se observa é que se cada vez menos trabalhadores fazem produtos, por outro lado, cada vez mais, a população trabalhadora está envolvida na produção, análise e distribuição das informações.

O'Brien (2001, p. 411) lembra que as pessoas estão em meio a uma revolução da informação, na qual a tecnologia da informação ampliou drasticamente a capacidade para se adquirir, manipular, armazenar, produzir e, principalmente, comunicar tais informações.

Ressalte-se que, na década de 70, o foco de atuação da Tecnologia da Informação residia em prover equipamentos e sistemas maiores, mais rápidos e a menor custo. Nessa era, os avanços tecnológicos em TI floresceram e, consequentemente, nos anos 80, a TI passou a ser considerada uma vantagem competitiva e estratégica para um número cada vez maior de organizações. Elas logo perceberam a relação entre qualidade dos serviços

prestados pela TI e rendimentos, lucros e imagem institucional. Durante a década de 90, o posicionamento da TI como unidade prestadora de serviços se consolidou e evoluiu de um ambiente puramente técnico para outro totalmente orientado para a prestação de serviços de qualidade (S-CHIESSER, 2002, p. 92).

Atualmente, o termo TI pode ser conceituado de um modo geral como um conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso de informação de uma organização, seus usuários e a gerência que os supervisiona, incluindo a infraestrutura e todo o outro sistema de informação (POTTER ET AL, 2005, p. 40). Nesse contexto, pode-se definir TI como o macroambiente que os sistemas de informação estão inseridos, englobando ferramentas de TI (hardware, software, redes e periféricos), pessoas, serviços e a gestão de TI, cujo objetivo é dar suporte a finalidade institucional em todos os níveis organizacionais.

Segundo Freitas (2005, p. 5), para que a empresa faça amplo e bom uso das tecnologias da informática, é necessário que haja orientação, estímulo, vontade política, determinação, liderança, comprometimento, compartilhamento de visões, planejamento, capacidade de assimilar inovações e consciência por parte da organização, especialmente da alta administração.

Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação no Brasil comprova que a TI vem sendo cada vez mais utilizada pelas organizações. Todavia, o sucesso de empresas que investem de forma inovadora em TI está não só na infraestrutura e na tecnologia, mas também nos processos e nas estratégias adotados.

Braz e Ramos (2005) argumentam que:

> Tecnologia de informação não significa somente hardware e software. A TI vai além disso. Através da TI estão a informação e o conhecimento – sobre clientes, processos, operações e mercados. É no "I" da TI que pode residir o verdadeiro diferencial – o uso inteligente e eficaz da informação. É o processo de uso estratégico da informação que pode vir a gerar o diferencial competitivo: a maneira como estas informações serão utilizadas nos processos e serviços das empresas e no ambiente de negócios.

Os investimentos em TI serão efetivos quando estiverem alinhados à estratégica da organização, por meio de uma comunicação eficiente entre a alta gerência e os responsáveis pela tecnologia na organização e do desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de compreender este processo, trazendo resultados significativos e sustentáveis à organização (MURAKAMI, 2003).

Assim, estabelecer um processo adequado para definir investimentos em TI é fundamental, a fim de que as decisões sejam tomadas em melhores condições para a organização, visando assegurar mobilidade, segurança e uso estratégico da informação (VELLOSO, 2003, p. 261), para permitir a melhoria contínua nos processos organizacionais.

Investir nessa área é fundamental porque a TI deixou de ser mero item de suporte à organização, passando a desempenhar um papel importante: o de adicionar valor e qualidade aos processos, produtos e serviços (BEAL 2009, p. 78).

Portanto, a TI torna-se um elemento primordial na busca pela vantagem estratégica, uma vez que representa um dos principais meios para se processar a informação, possibilitando à organização maior agilidade, flexibilidade e eficácia ao coletar, armazenar, acessar dados e informações, bem como controlar equipamentos e processos de trabalho, tornando-se assim um agente otimizador das atividades, eliminando barreiras de comunicação e melhorando o processo decisório, por meio da produção e disseminação da informação no ambiente organizacional.

8.1.4 Gestão de TI

Parte da fraqueza estratégica, da incerteza na tomada de decisões e da maioria das surpresas é consequência da baixa qualidade da gestão da Tecnologia da Informação.

A gestão de TI visa ao uso de estratégias integradas, que permitam a junção entre tecnologia, objetivos institucionais e funcionamento organizacional, facilitando a gestão do conhecimento e o apoio à tomada de decisões.

Atualmente a gestão estratégica da tecnologia da informação tornou-se uma parte crítica e integrada a qualquer estrutura gerencial de sucesso.

Quando os projetos de uma organização são realizados de forma isolada, criam-se vários sistemas menores, que não interagem entre si, dispersando recursos tecnológicos. Uma gestão de TI efetiva analisa a totalidade dos projetos, aliados à missão, à visão, aos objetivos e às metas da organização, propondo soluções tecnológicas integradas, otimizando o tempo de cumprimento das atividades e o custo com o desenvolvimento de sistemas.

A evolução do mercado produz mudanças constantes nos processos organizacionais, gerando novas exigências de informação e, consequentemente, novos investimentos em tecnologia.

Segundo Beal (2005, p. 2):

> O principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações

> e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores. Os sistemas de informação mais modernos oferecem às empresas oportunidades sem precedentes para a melhoria dos processos internos e dos serviços prestados ao consumidor final.

Dessa forma, para que recursos computacionais possam ser geridos de forma racional, são necessários requisitos básicos ao departamento de gestão de TI, tais como:

- estrutura organizacional;
- definição de responsabilidades e funções;
- política de funcionamento amplamente divulgada;
- treinamentos;
- acompanhamento e monitoramento da evolução tecnológica.

Atualmente, o setor de TI está diretamente ligado às estratégias das empresas. Não como acontecia há algum tempo cujo setor de informática (nessa época conhecido como CPD) era isolado, restringindo-se apenas à implantação e à manutenção de sistemas e computadores.

Com o direcionamento estratégico, os antigos gerentes de informática ganharam novas atribuições, passando a ser administradores de Tecnologia da Informação.

Conforme infere Graeml (2003, p.61):

O administrador de TI deve ser capaz de tomar decisões sobre se é mais interessante comprar ou desenvolver sistemas, se o desenvolvimento deve ser interno a empresa ou realizado por terceiros, se a administração de desenvolvimento deve ser feita pela própria empresa ou por empresa contratada para tal.

São funções do Administrador de TI:

- Conseguir uma mão de obra que seja adequada aos direcionamentos da área.
- Conciliar as mudanças tecnológicas às necessidades da empresa.
- Ser um facilitador do acesso a informação.

A Tecnologia da Informação está permeando a cadeia de valor, em cada um de seus pontos, transformando a maneira como as atividades são executadas e a natureza das in-

terligações entre elas. Está, também, afetando o escopo competitivo e reformulando a maneira como os produtos e serviços atendem às necessidades dos clientes. Esses efeitos básicos explicam porque a Tecnologia da Informação adquiriu um significado estratégico e diferencia-se de muitas outras tecnologias utilizadas nos negócios.

Os conceitos de eficiência e de eficácia são muito úteis para a compreensão do papel da TI nas organizações. De maneira geral, eficiência significa fazer bem as coisas, enquanto que eficácia significa fazer as coisas certas. A eficiência está associada ao uso dos recursos, enquanto a eficácia está associada à satisfação de metas, objetivos e requisitos. Eficiência está relacionada com aspectos internos à atividade de TI e a adequada utilização dos recursos, enquanto que a eficácia confronta os resultados das aplicações de TI com os resultados no negócio da empresa e os possíveis impactos na sua operação e estrutura. Ser eficaz em TI significa utilizá-la para alavancar o negócio da empresa, tornando-a mais competitiva.

8.1.5 Planejamento da informação

O planejamento configura-se como um dos instrumentos gerenciais mais importantes no processo administrativo e, como tal, imprescindível quando a organização considera, em seu desenvolvimento futuro, ações que devem ser realizadas a fim de garantir inserção competitiva em seu mercado de atuação.

A tecnologia da informação, por sua vez, representa para as empresas a condição fundamental para a organização, controle e gestão de grande quantidade de dados e papéis que vão adquirir valor para os processos decisórios, todavia, desde que organizados e disponibilizados em uma estrutura que contemple a coleta de dados de entrada, processamento dos dados e informações de saída.

Planejar Tecnologia da Informação é estabelecer, sob bases sólidas, o futuro desenho do modelo de gestão da informação, que irá subsidiar a organização em seu desenvolvimento, sendo, portanto, uma atividade estratégica, uma escolha fundamental que irá se relacionar com a missão e os objetivos organizacionais.

A Tecnologia da Informação deve fazer parte de um processo contínuo e sistemático de planejamento.

Um gestor de TI deve considerar a parte lógica constante e as mudanças que ocorrem, com velocidade cada vez maior tanto no ser humano quanto nas situações vivenciadas cotidianamente, a fim de planejar seu trabalho de forma eficiente e consistente.

O planejamento é de importância fundamental, pois a utilização da TI permeia tanto no nível estratégico – que envolve a organização e o meio que a cerca – quanto no nível operacional – que define o contínuo aumento da eficiência organizacional.

8.1.6 Segurança da Informação

A informação é um ativo muito importante para qualquer organização, podendo ser considerada, atualmente, o recurso patrimonial mais crítico. Informações adulteradas, não disponíveis, sob conhecimento de pessoas de má-fé, podem comprometer, significativamente, não apenas a imagem da organização perante terceiros, mas também o andamento dos próprios processos organizacionais.

É possível inviabilizar a continuidade de uma organização se não for dada a devida atenção à segurança de suas informações. Segurança da informação, conforme Beal (2005), é o processo de proteção da informação das ameaças a sua integridade, disponibilidade e confidencialidade. Sêmola (2003) define segurança da informação como “uma área do conhecimento dedicada à proteção de ativos da informação contra acessos não autorizados, alterações indevidas ou sua indisponibilidade.” Sendo assim, a segurança da informação compreende um conjunto de ações para proteger e preservar informações processadas pela organização, assegurando-lhes integridade, disponibilidade, não repúdio, autenticidade e confidencialidade.

Integridade de informações consiste na fidedignidade de informações; sinaliza a conformidade de dados armazenados com relação às inserções, alterações e processamentos autorizados; sinaliza, ainda, a conformidade dos dados transmitidos pela emissão com os recebidos pelo destinatário.

A manutenção de integridade pressupõe a garantia de não violação dos dados com intuito de alteração, gravação ou exclusão, seja acidental ou proposital.

Confidencialidade de informações consiste na garantia de que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações armazenadas ou transmitidas por meio de redes de comunicação.

Autenticidade de informações consiste na garantia da veracidade da fonte de informações. Por meio da autenticação, é possível confirmar a identidade da pessoa ou da organização que presta a informação.

Disponibilidade de informações consiste na garantia de que as informações estejam acessíveis às pessoas e aos processos autorizados, a qualquer momento requerido, durante o período acordado entre os gestores da informação e a área de informática. Manter a

disponibilidade de informações pressupõe garantir a prestação contínua do serviço, sem interrupções no fornecimento de informações para quem de direito.

A segurança visa também aumentar a produtividade dos usuários por meio de um ambiente mais organizado, proporcionando maior controle sobre os recursos de informática. A combinação em dimensões apropriadas dos itens "confidencialidade", "disponibilidade" e "integridade" facilitam o suporte para que as empresas alcancem os seus objetivos, pois seus sistemas de informação serão mais confiáveis.

8.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA CFC/CRCs

Também no Sistema CFC/CRCs a Tecnologia da Informação desempenha papel de fundamental importância, considerando-se a necessidade de transparência, confiabilidade, tempestividade, compreensibilidade e comparabilidade das suas informações, conforme propõe a Resolução CFC n.º 1.121/08, que aprova a NBC TG Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis. A proposta da padronização das demonstrações contábeis é propiciar aos seus usuários base segura às tomadas de decisões, a partir da compreensão do estado em que se encontra a organização, sua evolução, oportunidades e riscos.

Para cumprimento da legislação e tornar a qualidade da informação como ferramenta no processo decisório, o Sistema CFC/CRCs definiu como um dos objetivos do seu Mapa Estratégico "ampliar e integrar o uso da Tecnologia da Informação no Sistema CFC/CRCs" e com isso melhorar os processos internos e os serviços prestados aos CRCs, à classe contábil e à sociedade como um todo. Por esse motivo, tem investido fortemente em recursos tecnológicos (hardware, software, rede e periféricos) para operacionalização de suas atividades no ambiente informatizado.

Ressalte-se que a implementação de tecnologias decorrentes da informação de processos alterou não só a forma de realizar as atividades, como também trouxe em seu bojo modificações nas competências funcionais da equipe do CFC, seja por operacionalizar o processo informatizado ou por atender à nova metodologia de trabalho.

Nos últimos anos, foi necessário maior investimento em TI por parte do CFC para adequar conceitos, registros e demonstrações aos padrões internacionais da contabilidade pública. Essa padronização é fruto da globalização, que trouxe consigo a necessidade de comparar – em tempo real – informações contábeis para que os organismos internacionais e entidades diversas conheçam a situação fiscal e patrimonial das entidades e órgãos da administração pública.

Como consequência dessa globalização – a convergência das normas aos padrões internacionais –, o CFC tem envidado esforços no sentido de firmar parcerias, investir em recursos tecnológicos e assumir o papel de facilitador para a constituição da jurisdição brasileira à implementação do Extensible Business Reporting Language (XBRL) no Brasil, que é uma tecnologia baseada na linguagem XML e transforma informações (demonstrações financeiras, por exemplo) num determinado formato, permitindo a comparação com as demonstrações financeiras de outras empresas.

Como outro exemplo, pode-se destacar a contribuição do Conselho de Contabilidade no desenvolvimento do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), que é uma solução tecnológica fiscal e contábil dos sistemas empresariais dentro de um formato específico. Esse software é disponibilizado pela Receita Federal para todas as empresas a fim de que elas mantenham e enviem informações de natureza fiscal e contábil, cujo objetivo é padronizar e compartilhar informações, bem como garantir autenticidade, integridade e validade jurídica de documentos em forma eletrônica.

Além da contribuição em desenvolvimento de ferramentas de TI, o CFC trabalha na divulgação de informações de interesse da classe contábil ou da sociedade em geral, por meio de recursos tecnológicos – canais noticiosos, como o site do CFC, revista eletrônica, entre outros – para garantir a ampla visibilidade dos atos e dos eventos do Conselho.

Outro recurso utilizado para contribuir com a classe contábil e a sociedade em geral é a Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), disponibilizada em formato exclusivamente eletrônico – internet – cujo objetivo é incentivar a criação e a difusão de conhecimentos técnico-científicos. A REPeC foi concebida com a pretensão de ser um link permanente do CFC entre as universidades, os institutos de pesquisas, os cientistas, os estudiosos, os profissionais e as empresas contábeis.

Preocupado com questões socioambientais e as dificuldades que enfrentam a sociedade em geral, o CFC disponibiliza eletronicamente, por meio do seu site, livros, revistas, jornais, legislação e outros assuntos de interesse da classe contábil, cuja iniciativa contribui para a redução de papel, geração de informação e conhecimento, além de aproximar a sociedade ao Conselho de Contabilidade.

Em suma, outras iniciativas que exigem responsabilidade com a finalidade institucional, compromisso com a transparência, confiabilidade dos processos, divulgação de informações, o Conselho Federal canaliza esforços para desenvolver ferramentas

tecnológicas com funcionalidades que permitam a eliminação do papel; a adoção de procedimentos eficientes e eficazes para a execução dos trabalhos, com redução significativa dos custos administrativos; o aumento da produtividade mediante a eliminação de atividades acessórias; a desburocratização de procedimentos; a redução do tempo de trabalho; a valorização do corpo funcional pela facilidade da operacionalização dos processos; a otimização de recursos, além de outros benefícios que a Tecnologia da Informação pode propiciar.

Finalmente, vale destacar que o alvo dos Conselhos de Contabilidade tem sido a interligação dos dados, de modo a possibilitar que cada Conselho Regional tenha, além do seu sistema global de informação, uma organização informacional básica e padronizada que atenda às necessidades de todo o Sistema CFC/CRCs. Dessa forma, o Conselho Federal de Contabilidade tem acesso remoto ao banco de dados dos CRCs, podendo monitorar e gerir informações de natureza diversas, como cadastro, fiscalização, contabilidade e plano de trabalho. Tal interligação reduz o tempo de trabalho e minimiza custos, otimizando tarefas.

8.2.1 Segurança em TI no Sistema CFC/CRCs

O CFC implementou sua política com um conjunto de princípios que norteiam a gestão de segurança de informações, as quais devem ser seguidas pela organização como proteção de seus recursos computacionais e informações. Tem como objetivo estabelecer e manter metodologia de gerenciamento dos processos de TI do CFC, proporcionando segurança e confiabilidade em relação aos dados e equipamentos utilizados.

Esta política foi elaborada aliada à missão e à visão do Sistema CFC/CRCs, para que a TI seja uma ferramenta de apoio no processo decisório do Sistema. Além disso, trazer maior produtividade por manter o ambiente de informação mais organizado gera melhor controle dos recursos de informática e também sistemas de informação mais confiáveis.

Uma das políticas do CFC, considerando a delegação de poderes e competências institucionais, é orientar os Conselhos de Contabilidade a adotarem diretivas para a segurança interna dos dados, visando garantir a utilização das ferramentas e serviços de informática de maneira apropriada sem comprometer a integridade, confidencialidade, autenticidade e disponibilidade das informações processadas pela organização, mediante a adoção dos seguintes dispositivos:

- Controle de senhas com aspiração automática em um período predefinido.

- Sistemas com rastreamento dos usuários durante a utilização da ferramenta.
- Definição dos direitos de acessos por meio da determinação de quais aplicações e informações podem ser acessadas.
- Definição dos usuários que podem copiar dados.
- Definição de quais usuários não podem ter direitos de Administrador de TI.
- Controle de acesso de e-mail com o bloqueio de extensões de arquivos de envio e recebimento; com a delimitação do tamanho de mensagens de envio e recebimento e auditoria de e-mails.
- Controle de acesso à web e restrição de acessos aos sites não permitidos.
- Segurança física dos hardwares, softwares, periféricos e controle de acesso à sala de servidores e monitoramento.
- Gerenciamento da rede de forma a manter armazenados somente os arquivos referentes às tarefas profissionais inerentes ao Conselho.
- Controle dos softwares de propriedade do Conselho de Contabilidade e restrição de instalação de programas particulares (não adquiridos pelo Conselho) nos equipamentos.
- Backup diário de arquivos de usuários, bancos de dados, sistemas utilizados e e-mails, por meio de CD, DVD ou fitas magnéticas para o armazenamento de dados.
- Armazenamento das mídias de backup fora das dependências do Conselho de Contabilidade, preferencialmente em empresa especializada, que deverá ficar sob a responsabilidade do encarregado do Setor de Informática, diretor ou presidente.

Além disso, deve ser considerado que a segurança de uma determinada informação pode ser afetada por fatores comportamentais e de uso de quem se utiliza dela, pelo ambiente ou infraestrutura que a cerca ou por pessoas mal intencionadas que têm o objetivo de furtar, destruir ou modificar tal informação. Para tanto, devem ser adotadas diretivas de privacidade, visando ampliar a proteção dos dados, conforme a seguir:

- Os usuários das informações devem trabalhar de modo a resguardar a proteção e a privacidade dos dados do Sistema CFC/CRCs.
- As informações devem ser trabalhadas de forma ética e legal, com o conhecimento do gestor para propósitos específicos.
- As informações recebidas pelos Conselhos de Contabilidade devem ser tratadas e

armazenadas de forma segura e íntegra, com métodos de criptografia ou certificação digital, quando aplicável.

- As informações só podem ser acessadas por pessoas autorizadas e capacitadas para seu uso adequado.
- As informações disponibilizadas aos contabilistas devem ter o intuito de auxiliá-los no exercício da profissão contábil.
- O sigilo das informações é obrigatório, visando promover garantia administrativa aos gestores e colaboradores.
- Os dados pessoais dos conselheiros, funcionários, colaboradores, profissionais da Contabilidade e organizações contábeis devem ser tratados como confidenciais.

8.2.2 Sistema Informatizado

Os Conselhos de Contabilidade – exceto o CRCSP – utilizam o mesmo Sistema Informatizado para gerenciar suas atividades, cuja ferramenta é composta por 23 módulos demonstrados a seguir:

- Sistema Cadastral: possibilita o registro e o gerenciamento dos dados cadastrais de pessoa física (profissional), pessoa jurídica (empresa), individual, pessoa física sem registro e pessoa jurídica sem registro.
- Sistema Financeiro: controla débitos e pagamentos relativos às anuidades, multa de eleição e multa de infração oriunda das pessoas físicas (profissional ou sem registro), pessoas jurídicas (empresa, individual ou sem registro).
- Sistema de Caixa: cadastro e gerenciamento relativo ao recebimento de recursos financeiros (dinheiro e cheque) no CRC, mediante o controle de abertura e fechamento do caixa; cadastro do movimento do caixa; identificação de guia impressa pelo código de barra; autenticação de guia exportação de dados para o Sistema Financeiro.
- Sistema de Dívida Ativa: possibilita a inscrição e o gerenciamento dos débitos na Dívida Ativa, relativos às anuidades, multa de eleição e multa de infração oriunda das pessoas físicas (profissional ou sem registro), pessoas jurídicas (empresa, individual ou sem registro). Essa ferramenta dispõe de recursos para abertura do livro de dívida ativa; emissão do termo de dívida ativa, da notificação de dívida ativa, da certidão de dívida ativa, do DARF, da petição e da guia de depósito, etc.

- Sistema de Fiscalização: cadastro e gerenciamento das visitas realizadas pelos fiscais; dos documentos emitidos pela fiscalização; da tramitação dos processos gerados compreendendo: documentos (notificações, autos, termos, etc.); processos (éticos e fiscais); ocorrências (enquadramentos, base legal, infraçõesr); fiscais; atividades; decisões; órgão julgador; situações. Possibilita, ainda, o controle de tramitação dos processos (cientificação, distribuição, julgamento, envio ao CFC, execução e arquivamento); de situação atual do processo; de decisão atual do processo.
- Sistema de DECORE Eletrônica: cadastro, gerenciamento e emissão da declaração comprobatório de percepção de rendimentos e certidão eletrônica de regularidade.
- Sistema de Processo e Protocolo: cadastro e gerenciamento dos documentos e processos protocolados no Conselho, compreendendo: origem; situação; assuntos; tramitações por setor e usuários do setor; processos e protocolos encaminhados ao setor; documentos enviados por setor, etc.
- Sistema de Processo e Protocolo Via Web: cadastro e gerenciamento dos documentos e processos protocolados nas Delegacias, via internet.
- Sistema de Tramitação de Processos: cadastro e gerenciamento do trâmite dos documentos de fiscalização encaminhados ao CFC, mediante a importação e visualização dos dados cadastrados pelos CRCs.
- Sistema de Eleição: possibilita a votação (via internet ou por meio de urna) ou a justificativa; a seleção dos profissionais aptos à votação e ao gerenciamento do processo eleitoral.
- Sistema de Contabilidade: cadastro e gerenciamento da contabilidade, compreendendo: plano de contas; histórico padrão; reserva de empenho; empenho; orçamento; centro de custo; evento; controle de projetos, orçamento e cronograma; lançamentos contábeis; importação de dados da receita gerados pelo Sistema Financeiro, Contas a Pagar e Diárias; geração automática de documento para encerramento do exercício.
- Sistema de Envio Eletrônicos dos Documentos Contábeis: possibilita o encaminhamento eletrônico dos documentos contábeis para o CFC e o gerenciamento dos registros contábeis.
- Sistema de Contas a Pagar: cadastro e gerenciamento dos pagamentos efetuados pelo Conselho, com controle sobre o andamento dos pagamentos e contratos; emis-

são de ordem de pagamento por tipo de despesa e nota de empenho; controle de provisionamento e fluxo de caixa; controle de emissão de cheques, etc.

- Sistema de Bens Patrimonais: cadastro e gerenciamento dos bens patrimoniais por situação, localização, controle de seguros, garantia, vida útil, depreciação, responsável, baixa, transferência, etc.
- Sistema de Estoque: cadastro e gerenciamento das entradas e saídas dos materiais estocados no almoxarifado, incluindo: fornecedores; centro de custo; departamento; localização; grupos; movimentos de entrada e saída; estoque mínimo e máximo; ponto de reposição, etc.
- Sistema de Cursos: cadastro e gerenciamento das inscrições nos cursos realizados pelo Conselho Regional, incluindo: inscrição; emissão de certificado e etiquetas; credenciamento; cursos previstos e ministrados; palestrantes; estatísticas diversas, etc. O sistema de curso está disponível via web e rede local.
- Sistema de Eventos: cadastro e gerenciamento de eventos promovidos pelo Conselho Regional, temas do evento; hotéis; taxas de inscrição no evento; guias impressas; temas por eventos; inscrição por temas; emissão de certificado e etiquetas; credenciamento; cursos previstos e ministrados; palestrantes; estatísticas diversas, etc. O sistema de eventos está disponível via web e rede local.
- Sistema de Diárias e Passagens: cadastro e gerenciamento das diárias e passagens aéreas a serem pagas pelo Conselho Regional.
- Sistema de Avaliação das Metas da Fiscalização: permite o gerenciamento pelo CFC das atividades de fiscalização realizadas pelos CRCs, por meio da importação dos mapas e informações geradas pelos Conselhos Regionais.
- Sistema de Resoluções e Ementas: cadastro e gerenciamento das resoluções aprovadas pelo Conselho de Contabilidade.
- Sistema de Consulta ao Cadastro Via Web: consulta dos dados cadastrais, financeiros, de fiscalização e protocolo, com permissão para a emissão de guia de anuidade, parcelamento, alteração de endereço, certidão de regularidade e alvará pela internet;
- Sistema de Pré-inscrição Via Internet: possibilita o cadastro das informações do profissional na internet para o primeiro registro.
- Sistema Gerencial Via Web: possibilita a consulta pela internet sobre as informações financeiras (conta-corrente; contratos; contas a pagar; pagamentos efetuados); plano de trabalho; bens patrimoniais; contabilidade; estoque de materiais de expediente; diárias e passagens.

8.2.3 Padronização de relatórios

O CFC, na condição de coordenador do Sistema CFC/CRCs, propugna pela centralização e padronização dos relatórios a serem utilizados pelos CRCs, promovendo melhoria na comunicação e garantindo um melhor gerenciamento e comparabilidade das informações do Sistema como um todo.

Os Conselhos Regionais poderão implementar um sistema de informação gerencial, responsável pela geração de diversos relatórios, gráficos, demonstrativos contábeis, capazes de proporcionar a seus usuários informações financeiras, administrativas, patrimoniais, orçamentárias, de custo, de registro, de fiscalização e educação continuada, entre outros, de modo a nortear, de forma ágil e eficaz, a tomada de decisão, submetendo-os, quando da sua inserção ou alteração, ao CFC para validação com vistas à manutenção de um padrão em todo o Sistema CFC/CRCs.

8.2.3.1 Modelos de relatórios extraídos do sistema informatizado

- Relatório Estatístico – Tipo Débito / Valor Corrigido: o documento demonstra os débitos das pessoas físicas (profissionais; sem registro) e pessoas jurídicas (organização contábil; escritório individual; sem registro) oriundos da anuidade, da multa de infração, da multa de eleição e outros débitos (custas judiciais):

Spiderware
Usuário : ADMIN

CONSELHO TESTE
Sistema Financeiro
Relatório Estatístico - Tipo Débito / Valor Corrigido

Pag : 1
Data : 23.03.2007
Hora : 18:29

Tipo de Registro	Tipo de Débito	Valor Corrigido
Profissional	ANUIDADE EXERCICIO	3.232.324,28
	ANUIDADE EXERCICIO ANTERIORES	31.963.104,62
	MULTA ELEICAO	2.408.263,18
	MULTA INFRACAO	1.308.141,71
	OUTROS DEBITOS	15.702,60
TOTAL		**38.927.536,39**
Escritório	ANUIDADE EXERCICIO	129.561,02
	ANUIDADE EXERCICIO ANTERIORES	1.318.969,47
	MULTA INFRACAO	118.974,49
TOTAL		**1.567.504,98**
Escritorio Indi	ANUIDADE EXERCICIO	144.399,21
	ANUIDADE EXERCICIO ANTERIORES	1.215.550,05
	MULTA INFRACAO	47.157,95
TOTAL		**1.407.107,21**
P.Fisica	ANUIDADE EXERCICIO ANTERIORES	908,12
	MULTA INFRACAO	140.987,41
TOTAL		**141.895,53**
Empresa	ANUIDADE EXERCICIO	975,09
	ANUIDADE EXERCICIO ANTERIORES	14.782,63
	MULTA INFRACAO	183.102,78
	OUTROS DEBITOS	59,48
TOTAL		**198.919,98**
TOTAL GERAL		**42.242.964,09**

Fim de Relatório

- Relatório Estatístico de Débitos – Tipo de Cobrança: esse relatório demonstra os débitos das pessoas físicas (profissionais; sem registro) e pessoas jurídicas (organização contábil; escritório individual; sem registro) oriundos da anuidade, da multa de infração, da multa de eleição e outros débitos (custas judiciais), que estão em cobrança normal, em dívida ativa e execução. Além disso, demonstra o valor dos débitos que estão prescritos e o valor que irá prescrever no corrente exercício. O referido documento possibilita gerenciar as ações de cobrança para estabelecer metas a fim de evitar à prescrição de recursos:

Spiderware | CONSELHO TESTE | Pag : 1
Sistema Financeiro | Data :
Usuario : ADMIN | Relatorio Estatistico de Debitos - Tipo de Cobrança | Hora : 15:45

Tipo Registro	Tipo de Débito	C.Normal	Div. Ativa	Exec. Jud.	Total	Prescrito	%	Prescrever	%
Profissional	ANUIDADE EXERCICIO	938.100,00	0,00	0,00	938.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ANUIDADE EXERCICIO ANT.	4.294.823,80	1.778.038,31	290.039,35	6.362.896,46	2.364.698,83	36,68	397.640,41	6,26
	MULTA ELEICAO	1.033.687,41	260.078,35	19.242,87	1.313.808,63	260.862,36	19,86	202,70	0,02
	MULTA INFRACAO	53.860,73	266.234,17	10.279,52	330.374,42	121.946,91	36,91	41.333,82	12,51
	TOTAL	6.322.172,94	2.302.847,83	310.081,84	8.936.101,61	2.847.447,10	29,83	439.176,93	4,92
Escritorio	ANUIDADE EXERCICIO	25.440,00	0,00	0,00	25.440,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ANUIDADE EXERCICIO ANT.	120.916,23	80.614,76	0,00	201.530,99	62.319,54	30,93	864,31	0,43
	MULTA INFRACAO	0,00	773,71	0,00	773,71	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	146.356,23	81.388,47	0,00	227.744,70	62.319,54	27,37	864,31	0,38
Escrit.Indiv.	ANUIDADE EXERCICIO	93.810,00	0,00	0,00	93.810,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ANUIDADE EXERCICIO ANT.	224.637,18	11.160,87	0,00	235.798,05	19.727,47	8,37	1.632,32	0,69
	MULTA INFRACAO	460,56	4.140,29	0,00	4.600,85	899,36	19,55	0,00	0,00
	TOTAL	318.907,74	15.301,16	0,00	334.208,90	20.626,83	6,17	1.632,32	0,49
P.Fisica	MULTA INFRACAO	9.669,10	26.878,78	0,00	36.547,88	22.985,52	62,89	0,00	0,00
	TOTAL	9.669,10	26.878,78	0,00	36.547,88	22.985,52	62,89	0,00	0,00
P.Juridica	ANUIDADE EXERCICIO ANT.	7.442,64	0,00	0,00	7.442,64	1.223,07	16,44	576,20	7,74
	MULTA INFRACAO	11.040,35	11.689,83	0,00	22.730,18	10.412,85	45,81	0,00	0,00
	TOTAL	18.482,99	11.689,83	0,00	30.172,82	11.635,92	38,57	576,20	1,91
	TOTAL GERAL	6.816.588,10	2.438.105,07	310.081,84	9.563.844,81	2.766.034,91	28,91	442.148,78	4,62

Fim do Relatorio

- Relatório Fluxo Financeiro Sintético: o documento possibilita avaliar o comportamento da receita e despesa realizada no exercício e gerenciar os recursos (receitas e despesas) até o final do ano, com projeção para entrada e saída de recursos, visando evitar déficit financeiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEAL, Adriana. **Introdução à gestão da tecnologia da informação**. 5. ed. [S.l.]: Scritta Vydia Tecnologia, 2003.

BEAL, Adriana. **Segurança da Informação**: princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2005.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. [S.I.]: Vozes, 1975.

BRASIL. **Código tributário nacional**: código de processo civil, Constituição Federal. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Lívia Céspedes.

______. **Decreto-Lei n.º 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 10 maio 2010.

______. **Decreto-Lei n.º 1.040**, de 21 de outubro de 1969. Dispõe sobre os Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade, regula a eleição de seus membros, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1965-1988/Del1040.htm>. Acesso em: 30 mar. 2010.

______. **Decreto-Lei n.º 5.452**, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação as Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/legislacao/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 30 mar. 2010.

______. **Decreto-Lei n.º 9.295**, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do contador e do guarda-livros, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del9295.htm>. Acesso em: 30 mar. 2010.

______. **Lei complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 10 mar. 2010

______. **Lei nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm>. Acesso em: 30 mar. 2010.

______. **Lei nº 6.830**, de 22 de setembro de 1980. Dispõe sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L6830.htm>. Acesso em: 14 maio 2010.

______. **Lei nº 8.666**, de 22 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 30 mar. 2010.

______. **Lei nº 9.784**, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da administração pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9784.htm>. Acesso em: 14 maio 2010.

______. **Lei nº 9.873**, de 23 de novembro de 1999. Estabelece prazo de prescrição para o exercício de ação punitiva pela administração pública federal, direta e indireta e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9973.htm>. Acesso em: 14 maio 2010.

______. **Lei nº 9.962**, de 22 de fevereiro de 2000. Disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/sicon/ListaReferencias.action?codigoBase=2&codigoDocumento=228986>. Acesso em: 30 mar. 2010.

BRAZ, Luciene; RAMOS, Anatália S. M. **Tecnologia da informação**: Commodity ou Ferramenta Estratégica?. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 2, N.º. 1, p. 69-79, 2005.

CARROLL, Lewis. **Adventures in Wonderland**. New York: D. Appleton & CO., 1866.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Legislação da profissão contábil**. 3. ed., rev. e ampl. Brasília: CFC, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 8. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2003.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação** – O Alinhamento da Estratégia de TI com a Estratégia Corporativa. São Paulo: Atlas, 2003.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman Publishing, 1984.

FREITAS, Henrique; et al. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. Revista ERA-Eletrônica, São Paulo, v. 4, n.2, Art. 20, jul./dez. 2005. Disponível em: http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2108&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=2&Ano=2005. Acesso em 01 jun 2011.

MAURIQUE, Jorge Antonio. Conselhos de fiscalização profissional: doutrina e jurisprudência. 2. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MURAKAMI, M. Decisão estratégica em TI: Estudo de caso. 167. P. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da USP – FEA/USP, São Paulo, 2003.

O´Brien, James A. Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2001

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

POTTER, Richard E.; RAINER, R. Kelly Jr.; TURBAN, Efrain. Administração de Tecnologia da Informação: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHIESSER, R. TI Systems Management. Upper Saddle River, NJ IN:Prentice Hall, 2002.

SÊMOLA, Marcos. Gestão da Segurança da Informação: uma visão executiva - Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão 341/2004. Plenário. Disponível em: <http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/ServletTcuProxy>. Acesso em: 10 maio 2010.

______. Instrução Normativa TCU nº 63, de 1 de setembro de 2010. Estabelece normas de organização e apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da Administração Pública Federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7. º da Lei n.º 8.444, de 1992. Disponível em: <http://www.senar.org.br/legislacao/publi_dou/arquivos/035_DN/INSTRU%C3%87%C3%83O_NORMATIVA_63_2010_TCU.pdf>. Acesso em: 10 março 2011.

VELLOSO, Fernando de C. Informática: conceitos básicos. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Diretoria do Conselho Federal de Contabilidade

Mandato de 2010/ 2011

Contador JUAREZ DOMINGUES CARNEIRO
Presidente

Maria Clara Cavalcante Bugarim
Vice-Presidente de Desenvolvimento Profissional e Institucional
Silvia Mara Leite Cavalcante
Vice-Presidente Administrativa
Sérgio Prado de Mello
Vice-Presidente de Fiscalização, Ética e Disciplina
Antonio Miguel Fernandes
Vice-Presidente de Registro

Nelson Mitimasa Jinzenji
Vice-Presidente Técnico
Lucilene Florêncio Viana
Vice-Presidente de Controle Interno
Enory Luiz Spinelli
Vice-Presidente de Desenvolvimento Operacional
José Augusto Costa Sobrinho
Representante dos Técnicos em Contabilidade no Conselho Diretor

CÂMARA DE REGISTRO

Antonio Miguel Fernandes
Coordenador da Câmara
Contador Luiz Henrique de Souza
Coordenador-Adjunto da Câmara de Registro

Conselheiros Efetivos

Contador Luiz Carlos de Souza
TC José Carlos Fernandes
TC Juliana Aparecida Soares Martins

Conselheiros Suplentes

Contador José Nilton Junkes
Contadora Elizabete Coimbra Lisboa Gonçalves
Contadora Luci Melita Vaz
TC José Amarísio de Freitas de Souza
TC Vivaldo Barbosa de Araújo Filho

CÂMARA DE CONTROLE INTERNO

Lucilene Florêncio Viana
Coordenadora da Câmara
Francisco Fernandes de Oliveira
Coordenador-Adjunto da Câmara de Controle Interno

Conselheiros Efetivos

Contador João Altair Caetano dos Santos
TC José Carlos Fernandes

Conselheiros Suplente

Contador Roberto Carlos Fernandes Dias
Contador Joaquim de Alencar Bezerra Filho
TC Pedro Miranda
Contadora Maria do Rosário de Oliveira

CÂMARA DE ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS

Silvia Mara Leite Cavalcante
Coordenadora da Câmara
João de Oliveira e Silva
Coordenador-Adjunto da Câmara de Assuntos Administrativos

Conselheiros Efetivos

Contador Francisco Fernandes de Oliveira
TC Miguel Ângelo Martins Lara

Conselheiros Suplentes

Contadora Maysa de Barros Bumlai
TC Mário César de Magalhães Mateus
Contador José Nilton Junkes
TC Maria das Graças Santana

CÂMARA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL

Maria Clara Cavalcante Bugarim
Coordenadora da Câmara
Osório Cavalcante Araújo
Coordenador-Adjunto da Câmara de Desenvolvimento Profissional

Conselheiros Efetivos

Contador João de Oliveira e Silva
Contador Edson Cândido Pinto
TC Paulo Viana Nunes
Contador Paulo Vieira Pinto

Conselheiros Suplentes

Contador Rivoldo Costa Sarmento
Contadora Maria do Rosário de Oliveira
Contadora Ana Tércia Rodrigues
Contador José Correia de Menezes
TC Osvaldo Rodrigues da Cruz
Contador Luiz Antonio Balaminutt

CÂMARA TÉCNICA

Nelson Mitimasa Jinzenji
Coordenador da Câmara
Luiz Carlos de Souza
Coordenador-Adjunto da Câmara de Projetos Técnicos

Conselheiros Efetivos

Contador Osório Cavalcante Araújo
Contadora Gardênia Maria Braga de Carvalho
Contador José Wagner Rabelo Mesquita

Conselheiros Suplentes

Contador Edson Franco de Moraes
Contador João Eloi Olenike
Contadora Verônica Cunha de Souto Maior
Contador Carlos de La Roque
Contador Jadson Gonçalves Ricarte

CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO, ÉTICA E DISCIPLINA

Sérgio Prado de Mello
Coordenador da Câmara
José Wagner Rabelo Mesquita
Coordenador-Adjunto da Câmara de Fiscalização, Ética e Disciplina

Conselheiros Efetivos

Contador Luiz Henrique de Souza
TC Jose Augusto Costa Sobrinho
TC José Cleber da Silva Fontineles
Contador Edson Cândido Pinto
Contador João Altair Caetano dos Santos
TC Bernardo Rodrigues de Souza
TC Paulo Viana Nunes
Contador Antonio Miguel Fernandes
TC Juliana Aparecida Soares Martins
Contadora Gardênia Maria Braga de Carvalho

Conselheiros Suplente

Contadora Luci Melita Vaz
TC Maria das Graças Santana
TC Pedro Miranda
Contador José Correia de Menezes
TC José Carlos Fernandes
Contador Flavio Azevedo Pinto
Contador Carlos de La Roque
TC Antonio Roberto de Souza
TC Osvaldo Rodrigues da Cruz
TC Paulo Luiz Pacheco
TC Mário César de Magalhães Mateus
Contador Edson Franco de Morais

CÂMARA DE DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL

Enory Luiz Spinelli
Coordenador da Câmara
José Odilon Faustino
Coordenador-Adjunto da Câmara de Desenvolvimento Operacional

Conselheiros Efetivos

Contador Paulo Vieira Pinto
TC Edvaldo Paulo de Araújo

Conselheiros Suplentes

Contadora Ana Tércia Lopes Rodrigues
Contador Luiz Antonio Balaminut
Contador Rivoldo Costa Sarmento
TC Auridan José de Lima

Conselhos Regionais de Contabilidade

CRC - ACRE
Pres. FRANCISCO BRITO DO NASCIMENTO
Estrada Dias Martins 438 - Residencial Mariana
CEP 69912-470 - Rio Branco/AC
Telefone: (68) 3227.8038
Fax: (68) 3227.8038
E-mail: crcac@brturbo.com.br

CRC - Alagoas
Pres. CARLOS HENRIQUE DO NASCIMENTO
Rua Tereza de Azevedo, 1526 - Farol
CEP 57052-600 - Maceió/AL
Telefax: (82) 3338.9444
E-mail: crcal@crcal.org.br

CRC - Amazonas
Pres. JULIO RAMON MARCHIORE TEIXEIRA
Rua Lobo D'Almada, 380 - Centro
CEP 69010-030 - Manaus/AM
Telefax: (92) 3633.2566
Fax (92) 3633.2278
E-mail: crcam@crcam.org.br

CRC - Amapá
Pres. PAULO SÉRGIO DE FREITAS DIAS
Rua Hamilton Silva, 1.180 - Caixa Postal 199 - Central
CEP 68906-440 - Macapá/AP
Telefone: (96) 3223.9503
Fax: 3223.9504
E-mail: crcap@crcap.org.br

CRC - Bahia
Pres. MARIA CONSTANÇA CARNEIRO GALVÃO
Rua do Salete, 320 - Barris
CEP 40070-200 - Salvador/BA
Telefone: (71) 2109.4000
Fax: 2109.4009
E-mail: crcba@crcba.org.br

CRC - Ceará
Pres. CASSIUS REGIS ANTUNES COELHO
Av. da Universidade, 3.057 - Benfica
CEP 60020-181 - Fortaleza/CE
Telefone: (85) 3455.2900
Fax: (85) 3455.2911
E-mail: conselho@crc-ce.org.br

CRC - Distrito Federal
Pres. ADRIANO DE ANDRADE MARROCOS
SCRS 503, Bl. B, Lojas 31/33
CEP 70331-520 - Brasília/DF
Telefone: (61) 3321.1757
Fax: (61) 3321.1747
E-mail: crcdf@crcdf.org.br

CRC - Espirito Santo
Pres. WALTER ALVES NORONHA
Av. Vitória, 2850 – Bento Ferreirra
CEP 29050-810 – Vitória/ES
Telefone: (27) 3232-1617
Fax: 3232-1621
E-mail: crces@crc-es.org.br

CRC - Goiás
Pres. LUIZ ANTÔNIO DEMARCKI OLIVEIRA
Rua 107, nº 151 - Setor Sul
CEP 74085-060 - Goiânia/GO
Telefone: (62) 3240-2211
Fax: 3240-2270
E-mail: crcgo@crcgo.org.br

CRC - Maranhão
Pres. HERALDO DE JESUS CAMPELO
Rua das Sucupiras, Quadra 44, Casa 32– Jardim Renascença I
CEP 65075-400 São Luiz/MA
Telefone: (98) 3227-6654/ 3227-0125
E-mail: crcma@crcma.org.br

CRC - Minas Gerais
Pres. WALTER ROOSEVELT COUTINHO
Rua Cláudio Manoel, 639 - Funcionários
CEP 30140-100 - Belo Horizonte/MG
Telefone: (31) 3269-8400
Fax: (31) 3269-8405
E-mail: diretoria@crcmg.org.br

CRC - Mato Grosso do Sul
Pres. CARLOS RUBENS DE OLIVEIRA
Rua Euclides da Cunha, 994 - Jardim dos Estados
CEP 79020-230 - Campo Grande/MS
Telefax: (67) 3326-0750/ 3351-2769
E-mail: crcms@crcms.org.br

CRC - Mato Grosso
Pres. JORGE ASSEF FILHO
Rua 05, Qd. 13, lote 02 - Centro Político Administrativo
CEP 78050-970 - Cuiabá/MT
Telefone: (65) 3648-2800
Fax: (65) 3648-2828
E-mail: crcmt@crcmt.org.br

CRC - Pará
Pres. REGINA CÉLIA NASCIMENTO VILANOVA
R. Avertano Rocha 392, entre São Pedro e Pe. Eutique
CEP 66023-120 - Belém/PA
Telefone: (91) 3202-4150
E-mail: crcpa@crcpa.org.br

CRC - Paraíba
Pres. ELINALDO DE SOUSA BARBOSA
Rua Rodrigues de Aquino 208 - Centro
CEP 58013-030 - João Pessoa/PB
Telefone: (83) 3044-1313
Fax: 3221-3714
E-mail: diretoria@crcpb.org.br

CRC - Pernambuco
Pres. ALMIR DIAS DE SOUZA
Rua do Sossego, 693 - Santo Amaro
CEP 50100-150 - Recife/PE
Telefax: (81) 2122-6011
E-mail: crcpe@crcpe.org.br

CRC - Piauí
Pres. ANTONIO GOMES DAS NEVES
Av. Pedro Freitas, 1000 - Vermelha
CEP 64018-000 - Teresina/PI
Telefone: (86) 3221-7531
Fax: 3221-7161
E-mail: crcpi@crcpi.com.br

CRC - Paraná
Pres. PAULO CESAR CAETANO DE SOUZA
Rua XV de Novembro, 2987 - Alto da XV
CEP 80050-000 - Curitiba/PR
Telefone: (41) 3360-4700
E-mail: crcpr@crcpr.org.br

CRC - Rio de Janeiro
Pres. DIVA MARIA DE OLIVEIRA GESUALDI
R. 1º de Março, 33 e Ouvidor, 50 – Loja – Centro
CEP 20010-000 – Rio de Janeiro/RJ
Telefone: (21) 2216-9595
Fax: 2216-9619
E-mail: crcrj@crcrj.org.br

CRC - Rio Grande do Norte
Pres. EVERILDO BENTO DA SILVA
Av. Bernardo Vieira, 4545 - Morro Branco
CEP 59015-450 - Natal/RN
Telefone: (84) 3201-1936 / 3211-2558
E-mail: crcrn@crcrn.org.br

CRC - Rondônia
Pres. JOSÉ DOMINGOS FILHO
Avenida Presidente Dutra 2374 - Centro
CEP 78916-100 - Porto Velho/RO
Telefone: (69) 3211.7900
Fax: (69) 3211.7901
E-mail: crcro@crcro.org.br

CRC - Roraima
Pres. MARCELO BEZERRA DE ALENCAR
R. Major Manoel Correia, 372 - São Francisco
CEP 69305-100 - Boa Vista/RR
Telefone: (95) 3624.4880 / 3624.4505 / Fax: 3623.1457
E-mail: diretoriacrcrr@technet.com.br

CRC - Rio Grande do Sul
Pres. ZULMIR IVÂNIO BREDA
Rua Baronesa do Gravataí, 471 - Cidade Baixa
CEP 90160-070 - Porto Alegre/RS
Telefax: (51) 3254-9400
E-mail: crcrs@crcrs.org.br

CRC - Santa Catarina
Pres. SERGIO FARACO
Av Osvaldo Rodrigues Cabral, 1900 - Centro
CEP 88015-710 - Florianópolis/SC
Telefone: (48) 3027-7000
Fax: (48) 3027-7008
E-mail: crcsc@crcsc.org.br

CRC - Sergipe
Pres. AÉCIO PRADO DANTAS JÚNIOR
Av. Mário Jorge Vieira, 3.140 – Coroa do Meio
CEP 49035-660 - Aracaju/SE
Telefone: (79) 3301-6812
E-mail: crcse@crcse.org.br

CRC - São Paulo
Pres. DOMINGOS ORESTES CHIOMENTO
Rua Rosa e Silva, nº 60 - Higienópolis
CEP 01230-909 - São Paulo/SP
Telefone: (11) 3824-5400
Fax: (11) 3662-0035/ 3826-8752
E-mail: crcsp@crcsp.org.br

CRC - Tocantins
Pres. VANIA LABRES DA SILVA
Av. Theotônio Segurado, 601 Sul, Conj, 01 Lote 19
Plano Diretor Sul, CEP 77016-330- - Palmas/TO
Telefone: (63) 3215.3594
Fax: (63) 3215.1412
E-mail: crcto@crcto.org.br